

LES CONSEILS D'USINES

Aux Etats-Unis

« Il faut prendre l'ouvrier par la
» main plutôt que par la gorge. »

F.-H. Sisson,
Vice-président de la Guaranty
Trust Company de New-York

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le 26 mai 1922 à 2 heures

PAR

E.-A. ROUSSEAU

Ingénieur Civil

Président : M. ROLLAND, professeur

Suffragants { MM. RIST
GERMAIN MARTIN } *professeurs.*

PARIS (V^e)

MARCEL GIARD, Libraire-Éditeur

16, RUE SOUFFLOT ET 12, RUE TOULLIER

1922

THÈSE
POUR LE DOCTORAT

LES
CONSEILS D'USINES

Aux Etats-Unis

« Il faut prendre l'ouvrier par la
» main plutôt que par la gorge. »

F.-H. SISSON,
*Vice-président de la Guaranty
Trust Company de New-York*

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le 26 mai 1922 à 2 heures

PAR

E.-A. ROUSSEAU

Ingénieur Civil

Président : M. ROLLAND, professeur

Suffragants { MM. RIST
GERMAIN MARTIN } *professeurs.*

PARIS (V°)

MARCEL GIARD, Libraire-Éditeur

16, RUE SOUFFLOT ET 12, RUE TOULLIER

1922



*La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses ;
ces opinions doivent être considérées comme propres
à leurs auteurs.*

CHAPITRE PREMIER

Introduction

A l'heure actuelle les individus ont conquis leurs libertés politiques dans tous les pays civilisés; il leur reste à obtenir la liberté économique¹. La situation est en effet paradoxale; les ouvriers peuvent, par l'intermédiaire de leurs représentants, discuter des intérêts généraux de la nation, mais n'ont aucune action sur la marche de l'industrie à laquelle ils appartiennent; il est grandement désirable, dans un but de paix sociale qu'un droit de contrôle, tout au moins limité, soit accordé aux travailleurs.

De nombreux moyens ont été préconisés pour arriver à une solution qui soit digne de tous, employeurs et salariés; des systèmes ingénieux ont vu le jour, les gouvernements ont même eu quelques initiatives lé-

1. Cf. L. Jouhaux : *La houille blanche, une solution ouvrière*.

gislatives¹, mais nous nous rallions à la pensée émise par M. Lazard, à « l'Association pour la protection légale des travailleurs » qui s'est ainsi exprimé² :

« J'estime qu'à l'heure actuelle la création de Comités d'Atelier et de Comités d'Industrie est une des dernières ressources qui nous restent pour assainir les rapports entre patrons et ouvriers, c'est-à-dire pour réaliser la condition préalable faute de laquelle le relèvement de la production, par lui, le relèvement économique de la France sont impossibles ».

De même la fondation Garton qui a étudié en Angleterre les conditions de l'industrie après guerre et résumé ses observations dans un document unique en son genre « Mémoire sur la situation industrielle après la guerre » dit son article 143³ : « Aujourd'hui les ouvriers n'ont que peu de connaissances des risques du capital, des dépenses d'exploitation, du coût d'établissement et des amortissements d'une entreprise comme de la relation qui existe entre leur tra-

1. En particulier, l'Allemagne, l'Autriche, la Norvège, La législation allemande est constituée par une loi du 4 février 1920 dont une analyse a été publiée dans le *Bulletin du Ministère du Travail de France*, dans son numéro d'avril-juin 1921, p. 213.

En France, la seule initiative légale que l'on puisse trouver dans ce domaine est la loi du 26 avril 1917, modifiant celle du 24 juillet 1867 et créant des sociétés anonymes à participation ouvrière; dans ces sociétés, les employés sont représentés aux assemblées générales et aux conseils d'administration.

2. La Part du Travail dans la Gestion des Entreprises., F. Fagnot, p. 132, chez Félix Alcan (deux volumes).

3. Mémoire de la Fondation Garton sur la situation après la guerre, édition 1919, pp. 129-155, chez Harisson et Son, Londres.

« vail en particulier et la production en général. Les
« patrons par contre ont d'ordinaire une compréhens-
« sion fort imparfaite du point de vue des ouvriers.
« Ils ne voient pas à quel point ils sont touchés res-
« pectivement par les courants d'idées sociales et éco-
« nomiques, ni quels sont les effets de ceux-ci sur la
« vie physique et morale et sur les procédés et les mé-
« thodes particulières du travail.

« Cette ignorance mutuelle cause des malentendus
« innombrables, quant aux taux des salaires et aux
« conditions du travail, malentendus qui ne sont sus-
« ceptibles que de solutions arbitraires parce qu'au-
« cune des parties ne comprend le point fondamental
« de l'autre. Il est probable qu'une grande partie des
« conflits portant sur le taux des salaires, l'introduc-
« tion des machines économisant la main-d'œuvre, les
« heures de travail, la délimitation des tâches, les res-
« trictions syndicales pourraient être évitées ou ré-
« glées si patrons et ouvriers comprenaient réellement
« les motifs de leur attitude réciproque. A défaut le
« conflit prend la forme d'une épreuve de force et de
« résistance dans laquelle chacune des parties est obli-
« gée, pour le principe et pour affirmer son prestige,
« de faire des efforts tout à fait disproportionnés avec
« la question en jeu ».

Il semble donc qu'une étude des conseils d'atelier
puisse être, en ces temps de recherches sociales, par-
ticulièrement intéressante; nous aurons à voir quels

sont les buts exacts de cette institution, ses moyens de procédure et les résultats obtenus jusqu'à ce jour. Nous avons cherché en particulier à étudier ce qui s'est fait aux Etats-Unis; c'est là en effet que nous trouverons les industries les plus vastes, les plus spécialisées et aussi les mieux organisées.

Nous attirerons toutefois l'attention sur ce qu'il est impossible de décrire un plan¹ type de « Conseil d'Usine » le domaine d'application est excessivement vaste, les formes mêmes à donner aux réalisations pratiques varient considérablement en passant d'une industrie à une autre et même d'une usine à une autre fabriquant des produits similaires; ce que nous voulons faire ressortir ici ce sont les principes généraux et montrer aussi tout le bien que les Etats-Unis ont pu tirer d'une telle innovation.

Nous pensons ne pouvoir mieux débiter dans cette étude qu'en citant une partie du message du Président Wilson du 22 mai 1919² et qui est toujours d'actualité :

« Le problème qui domine tous les autres dans toutes les contrées au milieu du grand réveil actuel, est le problème du travail.

« Par le problème du travail, je n'entends pas le problème d'une bonne production industrielle... Je

1. Nous avons adopté le mot anglais « plan » pour exprimer l'ensemble d'un système de représentation démocratique.

2. *Le Temps*, 22 mai 1919.

« touche à une question plus importante et plus vi-
« tale; comment les hommes et les femmes qui ac-
« complissent quotidiennement le travail du monde
« peuvent obtenir une amélioration progressive dans
« les conditions de leur tâche afin d'être rendus plus
« heureux et d'être mieux traités par les communautés
« et par les industries qui vivent et se développent
« grâce à leur effort? Comment va-t-on leur donner
« leurs justes droits comme citoyens et comme hu-
« mains?

« Nous ne pouvons pas vivre notre vie honorable
« comme nation ou achever notre succès comme com-
« munauté industrielle si le Capital et le Travail de-
« meurent antagonistes au lieu d'être associés, s'ils
« s'efforcent à se dominer l'un l'autre... cela ne con-
« duit qu'à une impasse... Ceux qui réellement sou-
« haitent que de nouvelles relations s'ouvrent entre
« le Capital et le Travail peuvent aisément trouver
« une solution et la législation fédérale est capable de
« faire mieux que n'a fait jusqu'ici la législation des
« Etats.

« Le but spécial sur ce sujet essentiel doit être une
« sincère démocratisation de l'industrie, basée sur une
« entière reconnaissance des droits de ceux qui tra-
« vaillent quel que soit leur rang, à participer d'une
« manière systématique à toutes les décisions tou-
« chant à leur bien-être ou le rôle qu'ils jouent dans
« l'industrie.

« Une législation précise là-dessus est parfaitement possible ».

Nous verrons cependant que jusqu'ici le Gouvernement fédéral des Etats-Unis n'est pour ainsi dire pas intervenu; on peut noter la même abstention de la part des Gouvernements particuliers des Etats; il n'y a d'ailleurs aucune raison pour qu'un gouvernement quelconque intervienne, si ce n'est à titre accessoire pour recommander des essais effectués et favoriser les industriels qui auront le courage d'envisager les nouvelles méthodes de coopération des salariés à la Direction des Entreprises. Comme nous le disions tout à l'heure, « Les Conseils d'Usines » forment une institution qui, pour être véritablement utile, doit garder une souplesse incompatible avec la rigidité des cadres de l'Etat. Il n'est point ici de besogne pour le législateur mais seulement pour les administrateurs des diverses industries.

CHAPITRE II

Évolution et histoire des Conseils d'usines aux États-Unis

Le Conseil d'Usine, en anglais « Shop Committees » ou « Works Councils » peut être défini¹ : une forme d'organisation industrielle au moyen de laquelle les salariés d'un établissement particulier participent collectivement, par l'intermédiaire de représentants choisis librement par et parmi eux-mêmes, à la réglementation des conditions du travail dans cet établissement.

Il ne faut pas confondre les « Conseils d'Usines » avec des réunions occasionnelles qui pourraient avoir lieu entre les employeurs et des délégations de leur personnel ; de telles réunions ont seulement pour but de résoudre une difficulté particulière, nommément désignée. Pour qu'il y ait une véritable représentation démocratique, il faut que le contact entre les deux parties soit établi d'une façon permanente.

1. De même, en français, on emploie indifféremment : « Conseils d'Usines » ou « Conseils d'Ateliers » ; cependant les expressions « Shop Committees » et « Conseils d'Usines » semblent préférables, l'unité d'organisation étant l'usine et non pas l'atelier.

Nous allons voir dans la suite de cette étude que les conseils d'usine peuvent différer considérablement dans leurs formes et dans la mesure de leur activité, mais ils possèdent une caractéristique commune à tous : l'élection des représentants des ouvriers sur une base de représentation démocratique.

Les influences qui ont contribué à la création de conseils d'usines ont agi longtemps avant qu'un résultat fût appréciable. Plusieurs années avant la formation du premier conseil d'usine aux Etats-Unis, des employeurs avaient organisé ou encouragé leurs employés à former des clubs ou des associations ayant des buts sociaux : quelques industriels avaient institué la participation des salariés aux bénéfices provenant des perfectionnements techniques que les ouvriers avaient apportés dans l'exécution de leur tâche quotidienne. En outre, depuis longtemps et dans bien des cas, des délégations nommées par les ouvriers avaient été, dans maints établissements, le moyen habituel usité pour régler les différends survenant entre employeurs et salariés; de plus, certains syndicats avaient organisé des comités d'ateliers pour représenter les intérêts de leurs membres dans des établissements particuliers.

Le remplacement des petites usines par la grande industrie ayant rendu toujours de plus en plus difficile le maintien du contact entre employeurs et salariés, certains patrons cherchèrent, à l'aide de nouveaux

moyens, à établir un rapprochement; dans de nombreux établissements, les ouvriers avaient créé des caisses de secours contre la maladie, le chômage, ainsi que des sociétés sportives; quelques administrations pensant que ces organismes étaient susceptibles de les aider dans la conduite de leurs affaires vinrent à l'occasion leur soumettre quelques problèmes de technique pratique et comme elles s'en trouvèrent généralement fort bien, elles eurent tendance à admettre d'une façon régulière la collaboration ouvrière; cette collaboration se fit d'autant plus étroite que les industriels aperçurent la nécessité de la création d'une organisation scientifique et rationnelle du travail, dans cette voie ils avaient besoin de toutes les bonnes volontés; de plus, dans quelques cas, les employés coopérèrent à l'administration de la participation aux bénéfices. Cette collaboration se développa encore à la suite de l'apparition de toutes les mesures prises pour veiller à la sécurité matérielle de l'ouvrier pendant son travail. Les comités de salariés chargés d'étudier ces diverses questions étaient d'ordinaire nommés par l'administration; dans quelques cas cependant ils furent élus dès le début.

Apparemment la première suggestion d'un véritable conseil d'usine aux Etats-Unis parut en 1886 dans un article sur « Le Conseil d'Ateliers » par James C. Bayles¹ où l'auteur a soumis aux employeurs et aux

1. Publié par la Société d'Education Politique, New-York, 1886.

salariés ce qu'il a dénommé : « Une méthode simple, économique et parfaitement pratique pour la solution des difficultés ouvrières ». Il décrit en détail les fonctions, la compétence et l'organisation d'un comité d'usines formé de quatre membres, dont deux élus par les salariés et deux désignés par la direction ; le président aurait été choisi par ces quatre membres et il ne devait pas nécessairement être attaché à l'usine. Il semble que ce plan n'ait jamais été mis en pratique.

Le premier conseil d'usine dont on ait trouvé un rapport aux Etats-Unis fut institué en 1904 par la Nernst Lamp Co... à Pittsburgh¹. Le plan comportait un « comité de fabriques », composé de délégués des employés, des ouvriers des ateliers et des contremaîtres ; le directeur de l'usine était président permanent. La direction de la Compagnie a depuis lors été remplacée plusieurs fois et le comité n'existe plus.

En 1907, la Nelson Valve Company², de Philadelphie, établit un conseil d'usine comportant « une chambre basse » et une « chambre haute » ; la première comportait un représentant par atelier, la deuxième était formée par les contremaîtres. Ce plan fut abandonné quand, ultérieurement, la société changea de mains.

En 1911, les Etablissements Hart, Schaffner et Marx de Chicago, manufacture de vêtements, eurent de grosses difficultés avec la main-d'œuvre ; pour arri-

1. *Engineering Magazine*, août 1905, p. 641-646, article de Porter.

2. *The Outlook*, 13 mars 1909, article de Kat. Glover.

ver à les vaincre ils constituèrent un « Conseil de Travail » composé de cinq représentants du syndicat et des contremaîtres choisis par la compagnie dans ces divers départements; un président était nommé à la suite d'un accord entre les deux parties. Cette organisation est encore maintenant en service.

A la fin de l'année 1913, la Packard Piano Co., de Fort Wayne (Indiana) après avoir traversé une période de grèves assez violentes, introduisit dans ses usines un « plan » de représentation démocratique calqué sur l'organisation du gouvernement fédéral. Une réglementation d'atelier fut rédigée par la direction et soumise aux salariés qui votèrent son adoption. Elle entra en vigueur à la fin de 1913 et existe encore.

En 1914, le Printz Biederman Co., Cleveland, introduisit dans ses ateliers une constitution analogue qui est encore en vigueur après avoir naturellement subi quelques modifications reconnues nécessaires à la suite d'une application pratique.

De même en 1914, la White Motor Company de Cleveland à la suite de graves malentendus survenus entre la direction et la main-d'œuvre, accepta la représentation des employés, et leur participation à la gestion de l'affaire.

A la suite de la grève des mineurs en 1913-1914, la Colorado Fuel and Iron Company soumit à tous ses employés un « plan » de « Conseils d'Usines » qui entra en exécution en 1915.

En 1918, le Conseil National du Travail de guerre¹ stipulait dans bon nombre de ses décisions la nécessité d'établir des conseils d'usines; il allait même très loin, s'occupait des détails et prescrivait les règlements concernant la composition de ces conseils, les modes d'élection des délégués et les différents traits de l'organisation. Il est particulièrement à remarquer que dans sa décision du 31 juillet 1918 au sujet du conflit survenu aux ateliers de Pittsfield de la « General Electric Company » il ordonnait de prévoir, toutes les fois que cela serait possible, une représentation équitable des minorités. C'est, à notre connaissance du moins, le seul cas où une représentation proportionnelle fut appliquée.

Pendant l'été de 1918 survinrent à Bridgeport de nombreux troubles ouvriers qui menacèrent de désorganiser complètement les fabrications de guerre. Le Conseil National entreprit une enquête complète sur la situation, mais avant même qu'il eût pris une décision, l'association des industriels de Bridgeport soumettait un projet de « Conseils d'Usines » à un certain nombre d'usiniers de la région; il y eut alors une série de conférences entre les délégués des ouvriers et ceux des industriels. Le résultat fut le projet ap-

1. Ce conseil d'origine gouvernementale est supprimé à l'heure actuelle. Il était composé de cinq représentants des industriels et de cinq représentants des ouvriers, présidés, les premiers par l'ancien président M. Taft, les derniers par M. Frank Walsh, avocat-conseil de l'American Federation of Labor.

pelé « Plan Bridgeport » approuvé le 27 novembre 1918 par le Syndicat des mécaniciens de Bridgeport et le Comité national du travail, et le 16 décembre de la même année par les industriels et leurs employés. La mise en service de ce « plan » fut un véritable succès; en avril 1919 quarante cinq établissements l'avaient adopté. Bridgeport devint ainsi le centre le plus actif de la formation de « Conseils d'Usines ».

De même en 1918 « le Conseil de Règlement des conditions du Travail dans les Chantiers Maritimes » contribua à créer de nombreux conseils d'usines.

En 1919, « The International Harvester Company » proposa aux ouvriers de ses 20 succursales d'accepter un « plan » de « Conseils d'Usines »; 17 usines acceptèrent immédiatement les propositions sans modification, trois par contre la rejetèrent. L'administration donna à ces dernières des assurances formelles que rien ne serait fait pour imposer par la force la nouvelle organisation; au bout de quelques semaines les ouvriers de ces trois usines demandèrent que le « plan » leur fût soumis à nouveau, deux usines l'acceptèrent alors, la troisième fut définitivement réfractaire.

Depuis lors, l'idée a progressé constamment; c'est ainsi que suivant le dernier rapport que nous avons eu entre les mains, 225 conseils d'usines fonctionnent aux Etats-Unis. Le Connecticut vient en tête avec 58, la Pennsylvanie, l'Ohio, l'Illinois, sui-

vent avec environ 20 chacun. Les autres se trouvent dans le Michigan, l'Etat de New-York, le Massachusetts et le Wisconsin; on trouvera d'ailleurs le détail dans le tableau ci-après :¹

Nombre de Conseils d'Usines par Etat :

Connecticut	58	Minnesota.....	6
Ohio	21	Maryland	6
Illinois	20	Colorado	5
Pensylvanie	19	Indiana	7
New-York	12	Maine	4
Michigan	15	Delaware	3
Massachusetts	11	Louisiana	3
New Jersey	9	Missouri	2
Wisconsin	11		

Albana, Californie, Iowa, Kansas, Kentucky, Mississippi, New Hampshire, North Caroline, Rhode Island, Oregon, Texas, Virginie et Vyomine, chacun 1, soit en tout un total de 225. Il est toutefois à noter que les succursales comportant chacune un conseil indépendant sont comptées séparément; en réalité, il n'y a que 176 firmes différentes; ce nombre s'est encore augmenté dernièrement mais nous ne sommes pas en possession des chiffres définitifs.

Dans chacun des neufs Etats industriels qui viennent en tête pour le nombre des conseils d'usines, la majorité de ces organisations se rencontre dans les industries du métal. Il y a en tout 144 conseils d'usines dans ces industries dont 56 pour la construction méca-

1. Rapport du « National Industrial Conference Board » Boston, Mass, octobre 1919. Dernier rapport publié.

nique et la fabrication de l'outillage, 20 pour l'industrie du fer et de l'acier, 14 pour la tôlerie et la tréfilerie, 12 pour les industries produisant des pièces mécaniques.

Il est aussi intéressant de noter le nombre de salariés occupés dans les entreprises où les conseils d'usines sont établis si l'on compte les 122 usines ¹ dont le personnel ouvrier est indiqué, on trouve que 44 d'entre elles ont moins de 500 ouvriers, 47 ont de 500 à 3.000 salariés, 18 de 3.000 à 10.000, 13 plus de 10.000. Au total, les établissements pourvus de conseils d'usines emploient environ 1.000.000 de personnes ².

Les conseils d'usines ont été fondés à peu près indistinctement dans tout le pays; toutefois, on les rencontre plus souvent dans les grosses agglomérations. La statistique suivante nous semble utile à consulter :

20	sont dans les villes de moins de 5.000 habitants	
13		5.000 à 10.000 —
22	sont dans les villes de 10.000 à 25.000 habit.	
32	—	25.000 à 50.000 —
65	—	100.000 à 200.000 —
16	—	200.000 à 500.000 —
15	—	500.000 à 1.000.000 —
16	—	1.000.000 à 2.500.000 —
3	dans la cité de New-York.	

1. Nous avons vu que 176 firmes différentes possédaient des « Conseils d'Usines », mais 122 seulement, ont répondu au questionnaire qui leur avait été envoyé par la « National Industrial Conference Board. ».

2. En ce qui concerne l'Angleterre, le Bureau International du

Au point de vue du sexe des salariés, il n'a jamais été fait de différence en ce qui concerne la représentation dans les conseils d'usines; d'ailleurs les hommes forment presque partout la majorité, cependant on peut compter douze usines ayant adopté un système de représentation démocratique où l'élément féminin varie de 40 % à 70 % du nombre total des ouvriers; dans cinq usines la proportion est encore plus forte et va de 70 % à 90 %.

Il est particulièrement intéressant de noter la proportion qui existe entre les manœuvres et les ouvriers qualifiés dans les ateliers munis d'un système de représentation démocratique, si l'on prend l'ensemble des usines qui ont bien voulu donner des renseignements à ce sujet, on trouve que les ouvriers de métier constituent la majorité et forment 72 % de l'ensemble. D'ailleurs un « Conseil d'usine » donnera des résultats d'autant meilleurs que les délégués seront plus habiles et connaîtront mieux leur métier; un conseil d'usine composé de manœuvres ne rendrait évidemment de services à personne et pourrait tout au plus être susceptible d'aplanir quelques difficultés matérielles.

Sur les 225 « Conseils d'Usines » formés depuis janvier 1918, quatre-vingt-dix furent créés sur la

Travail évalué à 3.500.000 le nombre des travailleurs appartenant aux diverses professions dans lesquelles le système Whitley est appliqué en tout ou partie.

demande du « Conseil National pour le Travail de guerre », trente et un à la suite de décisions du « Conseil pour le règlement des conditions du Travail dans les Chantiers maritimes¹ », les autres furent créés par l'initiative des industriels.

1. Organisme gouvernemental disparu maintenant.

CHAPITRE III

Des Représentants

ELECTION DES DÉLÉGUÉS OUVRIERS

Ainsi que nous l'avons déjà dit, pour qu'un conseil d'usine remplisse véritablement ses buts, il est nécessaire qu'il soit l'expression exacte d'un régime démocratique. Nous devons donc exiger, à la base du système, des élections librement faites et il y aurait lieu de rejeter comme solutions imparfaites et dont on ne pourrait attendre que des résultats très restreints, les conseils de salariés dont les membres seraient désignés soit par la direction, soit par les syndicats; dans ces deux cas en effet, les représentants seraient dépourvus de ce qui doit être leur principale qualité, nous voulons dire : l'indépendance; de plus, la plupart du temps, ces commissions ne seraient pas capables de faire respecter les règlements qu'elles auraient édictés; les ouvriers très souvent en effet, ne se sentiraient pas liés par les décisions de délégués émanant d'un syndicat, c'est-à-dire représentant tous les salariés d'une même profession travaillant dans une région et n'ayant aucun rapport avec l'usine où eux-même gagnent leur vie.

Les élections peuvent être exécutées suivant deux procédés bien différents :

1^o Election directe ;

2^o Election précédée d'une désignation.

Nous aurons peu de choses à dire sur l'élection directe qui n'offre aucune particularité remarquable, elle fait partie du système de représentation souvent désigné en Amérique sous le nom de « Projet Bridgeport ¹ ». Un avis informant le personnel qu'une élection va avoir lieu est généralement affiché dans les ateliers une huitaine de jours avant la date fixée.

L'usine est ordinairement divisée en circonscriptions électorales (ou districts) correspondant chacune à une partie distincte de l'atelier (par exemple une circonscription sera formée par l'atelier de tours, une autre par l'atelier de rectification) ; quand plusieurs départements n'emploient chacun qu'un petit nombre d'employés ou d'ouvriers, ils sont réunis en une seule circonscription électorale. D'ordinaire le conseil d'usine comprend deux délégués élus par les salariés de chaque district.

La méthode d'élection à la suite de désignation peut, elle aussi, à son tour, revêtir quatre formes différentes suivant le mode qui aura présidé à la désignation ; cette dernière peut en effet être faite :

a) par une élection au premier degré ;

1. « Conseils d'Usines aux Etats-Unis » rapport publié par la National Industrial Conférence Board, pp. 48 et 56.

b) par pétition;

c) par un comité spécial de désignation;

d) par une assemblée générale de tous les salariés.

Quand on procède par élection préliminaire, chaque électeur qualifié reçoit un bulletin sur lequel est inscrit le nombre de personnes pour lesquelles il a le droit de voter, à son tour le votant mentionne sur ce bulletin le nom des ouvriers de son service qu'il désire avoir comme représentants.

La méthode de désignation par pétition est un peu plus spéciale, l'initiative venant ici directement des candidats qui doivent remettre une demande apostillée par un certain nombre de leurs collègues. C'est ainsi que dans le projet de la « Philadelphia Rapid Transit Company »¹ on spécifie que les candidats à la fonction de représentants doivent déposer, au moins 30 jours avant l'élection, une demande signée par au moins sept ouvriers possédant les qualités requises pour être électeurs.

Le comité (désignation par comité spécial) qui dans quelques usines a pour rôle la nomination des candidats est généralement institué à la suite d'un accord intervenu entre les ouvriers et les administrateurs.

Par quelque procédé que se fasse la désignation, on nomme un nombre de personnes double de celui qui sera définitivement élu.

1. Publication de la Philadelphia Rapid Transit Company, 1918, voir aussi notre annexe I.

Quand il y a désignation avant élection les noms des candidats élus sont affichés dans l'usine pendant un délai d'au moins trois jours au bout desquels l'élection définitive a lieu.

La conduite générale des élections est assurée par un comité mixte nommé : partie par la Direction, partie par le conseil d'usine sortant; les bulletins de vote sont gardés pendant un certain temps de façon à pouvoir enquêter sur toute réclamation ultérieure qui pourrait se produire.

Dans presque toutes les industries ayant admis la représentation démocratique des ouvriers et employés, on prévoit des dispositifs assurant la protection et l'indépendance des délégués qui, indépendamment des garanties appartenant à tous les ouvriers, peuvent jouir d'un droit d'appel spécial¹. Il est souvent stipulé que l'élection ne pourra jamais être entachée de nullité du fait que le choix des salariés se sera porté sur une personne faisant partie d'un syndicat; on trouve presque toujours répétée la clause de style suivante : « la Société ne fera jamais aucun grief aux délégués ouvriers du fait qu'ils appartiendront ou n'appartiendront pas à un syndicat ou à une société mutuelle quelconque ».

Ceci est un point particulièrement intéressant à

1. Les délégués jouiront toujours des garanties de droit commun accordées aux ouvriers de l'entreprise, mais de plus, ils posséderont très souvent le droit d'en appeler directement aux directeurs de la Compagnie.

retenir car nous verrons plus loin que l'un des principaux prétextes pris par les syndicats pour récuser l'organisation des Conseils d'usines consiste justement à contester l'indépendance des délégués.

D'une manière générale, dans presque toutes les usines des Etats-Unis qui ont adopté le système des conseils d'usines, tout ouvrier ou employé présent dans l'entreprise depuis un certain temps est électeur; le temps minimum de présence varie suivant les localités, généralement de trois à six mois. Pour être éligible il faut être présent depuis un temps plus long allant de six mois à un an.

Sauf de très rares exceptions dont nous parlerons ultérieurement, pour être soit électeur, soit élu, il est nécessaire de n'avoir aucune attache avec la direction; c'est ainsi que les contremaîtres sont rigoureusement exclus. Il ne faut pas se dissimuler qu'il y a là d'ailleurs une cause de faiblesse de toute l'organisation; nous étudierons plus loin comment on peut essayer d'y remédier.

Dans beaucoup d'usines on spécifie également pour l'éligibilité un minimum d'âge : 21 ans¹. Une exception à cette règle avec une limite de 20 ans est faite dans l'entreprise de Joseph & Fein Company et une autre avec 25 ans pour l'éligibilité au Sénat du conseil industriel de The Goodyear Tire & Rubber

1. Cf. Enquête de la National Industrial Conference Board.

Company ; par contre, à la General Electric Company, les apprentis sont éligibles à l'âge de 18 ans, de même dans le système de la Sidney Blumenthal & Company, l'âge minimum fixé pour les représentants des femmes est également de 18 ans.

Dans de nombreux cas, l'éligibilité comporte des restrictions en tant que nationalité et dans presque toutes les entreprises, il est nécessaire pour être élu d'avoir acquis la qualité de citoyen des Etats-Unis.

Enfin, certaines usines spécifient des conditions de capacité technique pour les délégués ; de telles restrictions sont toujours très délicates à édicter. Il faut en effet qu'elles ne semblent simplement faites pour imposer le choix de certaines personnes ; d'autre part, à notre sens, il semblerait bon d'avoir au sein des conseils une représentation véritable de tous les ouvriers même au point de vue technique en allant de l'ouvrier spécialisé au manœuvre sans oublier l'élément féminin.

Les Délégués sont généralement élus pour une période d'un an le conseil se renouvelant par moitié, c'est-à-dire que chaque année il y a deux séries d'élections. La règle est la rééligibilité, ce qui est sage car il est incontestable que par les conversations nombreuses que les délégués des ouvriers ont avec ceux de la direction, il se produit une véritable éducation mutuelle.

Les fonctions de représentant sont la plupart du temps gratuites sauf dédommagement du temps perdu par le délégué soit dans le conseil lui-même, soit dans les conférences qu'il doit avoir avec ses camarades et aussi souvent avec les dirigeants des syndicats de sa profession. M. E. Clarck, président de la Clarck Equipment Co., s'exprimait ainsi dans une lettre adressée à ses ouvriers au sujet de l'établissement des conseils d'usines :¹

« J'attire spécialement votre attention sur l'article
« 6 qui assure le paiement d'un petit jeton de présence
« aux membres du conseil assistant aux réunions.
« Ce jeton est à dessein d'une importance minime
« car il n'est pas destiné à influencer le conseil.
« D'un autre côté je pense qu'il est juste qu'une rémunération même faible soit attribuée aux membres
« du conseil pour la responsabilité qu'ils assument
« ainsi que pour l'effort qu'ils font; en outre, les
« membres du conseil s'exposent à subir de petites
« pertes d'argent sous forme de salaires non gagnés
« pendant qu'ils assistent aux réunions »...

Le nombre des délégués ouvriers est très variable suivant les usines; toutefois on peut considérer qu'une bonne proportion est de : un délégué pour cinquante ouvriers dans les maisons de moyenne importance; pour les grosses entreprises, cette proportion doit être

1. *Machinery*, février 1920 : La Coopération entre employeurs et employés, p. 545.

moins élevée pour éviter d'avoir un conseil trop nombreux; on s'en tient généralement à un représentant par cent ouvriers ¹.

La Bethlehem Steel Corporation a adopté les chiffres suivants pour ses diverses succursales. :

1^o Dans les usines ne dépassant pas 1.500 ouvriers : un représentant pour 100 ouvriers; 2^o dans les usines de 1.500 à 10.000 ouvriers : un représentant pour 200 ouvriers; 3^o Dans les usines au-dessus de 10.000 ouvriers : un représentant pour 300 ouvriers.

La Sprague Electric Works qui emploie 3.500 ouvriers a groupé les divers départements de ses ateliers en 13 sections de vote dont chacune nomme, suivant son importance, de un à quatre représentants; finalement on arrive à un conseil formé de 54 délégués dont 36 pour les employés et 18 pour la direction.

Le mandat de représentant peut se terminer en dehors du temps légal, soit par des causes normales : mort, départ de l'usine ou démission du représentant, soit par une cause extraordinaire : « le rappel ² »; cette dernière cause provient de l'exercice d'un droit généralement reconnu aux électeurs dans toutes les

1. Le projet français de « l'Association pour la protection légale des travailleurs », ainsi que le système anglais Whitley, prévoit un nombre maximum de 12 délégués ouvriers.

2. Le terme américain est « Recall ». Dans le système « Bridgeport » quand le rappel d'un délégué est demandé par vingt pour cent des électeurs, d'un département quelconque, on procède à une élection pour savoir s'il y a lieu ou non de disqualifier le délégué; dans l'affirmative, il faut réunir une majorité des deux tiers des votants.

usines possédant une organisation de représentation démocratique. Il existe d'ailleurs de nos jours une campagne aux Etats-Unis pour que ce droit soit étendu dans le domaine politique à tous les fonctionnaires nommés par le procédé de l'élection; il s'agit à proprement parler, d'un droit de renvoi ou de cassation d'élection au cours d'un mandat dont le titulaire n'est plus, pour des raisons quelconques, en accord avec ses électeurs. Il est nécessaire que ce renvoi soit demandé par une pétition groupant un très grand nombre d'électeurs, il faut généralement réunir les deux tiers des votants. C'est là une pratique excellente; l'élu par la crainte qu'il a de perdre son mandat est forcé de se tenir toujours en contact étroit avec ses électeurs. On est donc assuré de posséder une véritable représentation des sentiments de la majorité des employés et ouvriers; de plus on évite aussi que les délégués, après leur élection, ne se désintéressent de la marche de l'affaire à laquelle ils appartiennent pour se mettre exclusivement au service de partis politiques ou des syndicats.

DÉSIGNATION DES REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS.

L'administration de l'entreprise doit nommer un nombre de représentants égal à celui des employés; la procédure de nomination est ici beaucoup plus simple puisqu'il n'y a pas d'élections à prévoir. D'or-

dinaire le président de la compagnie porte son choix sur les employés supérieurs. On peut remarquer une tendance à donner la préférence aux employés des départements qui ne sont généralement pas considérés comme départements producteurs et qui groupent un faible nombre de salariés, afin que toutes les parties de l'entreprise soient en contact au sein du conseil mixte. Chacun apprend ainsi à connaître les difficultés qui sont susceptibles de se présenter en dehors de son propre service; la bonne harmonie ne peut qu'y gagner, ce qui apparaîtra des plus précieux à toutes les personnes qui connaissent les sommes énormes gâchées dans les grandes maisons par suite de la jalousie qui trop souvent anime les différents services d'une même affaire.

Pour les représentants des employeurs, nous ne trouvons aucune condition d'éligibilité, de durée de mandat, etc... puisqu'il sont à la complète discrétion du président de la compagnie.

Le conseil d'usine est toujours présidé par un très haut fonctionnaire, souvent même un directeur. On ne saurait en effet donner trop de preuves aux employés qu'ils se trouvent en face d'un organisme sérieux qui a toute l'attention de la direction.

PROCÉDURE.

Dans tous les systèmes, une certaine procédure a été établie. Pour permettre aux délégués des deux

parties d'examiner en conscience les affaires qui sont portées devant eux, un délai de présentation des questions à discuter est prévu et varie généralement de trois jours à un mois; les demandes doivent être formulées par écrit et leur objet strictement limité.

Chaque conseil d'usine possède deux secrétaires nommés l'un par les employeurs, l'autre par les employés. Les comptes rendus sténographiques sont précieusement conservés de façon à créer une certaine jurisprudence.

Le vote généralement lieu par tête; il y a cependant des cas (Harvester) où le vote a lieu par ordre; enfin, assez souvent, les décisions doivent être prises à l'unanimité des voix. Dans cette dernière hypothèse un dispositif d'arbitrage est d'ordinaire prévu.

Les décisions sont portées à la connaissance des intéressés par voie d'affiches apposées à l'intérieur de l'usine; dans les grandes entreprises, elles sont publiées par l'intermédiaire d'un journal réservé spécialement aux employés de la maison et édité par les soins de l'administration; c'est là un excellent moyen de maintenir la communauté de vues entre tous les services et l'administration s'en sert souvent pour expliquer les modifications qu'elle désire apporter à ses fabrications. De même en portant au su de tous les nouvelles commandes, les succès rapportés soit dans les expositions, soit dans l'industrie; il crée parmi les employés une sorte d'esprit de corps qui ne peut être que très utile à la bonne marche de l'affaire.

Le Conseil se réunit d'ordinaire à intervalles réguliers fixés par le statut d'établissement; les réunions sont généralement mensuelles, cependant le président du Conseil peut, s'il le juge utile ou s'il est saisi d'une demande émanant d'un certain nombre de délégués de l'une ou de l'autre partie, convoquer des réunions extraordinaires.

Les délégués peuvent se réunir soit par groupe indépendant, soit en session plénière à laquelle assistent les représentants de toute l'usine; pour les questions techniques particulières, il est préférable de ne convoquer que la section intéressée; tout d'abord le nombre des délégués étant plus faible permet un travail plus effectif; d'autre part, il est complètement inutile de convoquer des rectifieurs pour discuter de l'organisation d'un atelier de tours. Les questions de discipline générale sont toujours discutées par les assemblées plénières.

CHAPITRE IV

Attributions et buts des Conseils d'usines

Le Conseil d'Usine pour avoir une action efficace doit savoir limiter ses buts. C'est ainsi que l'on ne peut penser à faire examiner par des Conseils d'Usines les questions purement administratives ou intéressant la politique générale de l'industrie au sein de laquelle il exerce son activité; son domaine reste cependant excessivement vaste : il comprend toutes les questions d'hygiène, de sécurité dans l'atelier, la création et l'entretien des terrains consacrés aux jeux sportifs, la construction de maisons ouvrières, les conditions d'embauche et de renvoi, la détermination des prix aux pièces et des salaires de base, l'avancement, en un mot tout ce qui peut contribuer à rehausser la dignité de la vie de l'ouvrier et à créer une atmosphère de bonne harmonie entre l'employeur et l'employé; mais le rôle primordial du conseil d'usine est de régler par voie amiable tous les petits différents qui naissent inévitablement chaque jour du fait souvent de ce que les partis en présence ne se connaissent pas suffisamment et qui proviennent aussi fatalement de l'imper-

fection de la nature humaine. Les « Conseils d'Usines peuvent limiter considérablement et peut-être dans l'avenir pourront-ils supprimer complètement les grèves dont les résultats sont en général aussi néfastes pour le Capital que pour le Travail. Pour apercevoir l'importance de la question, il nous suffira de dire que d'après les rapports du Gouvernement des Etats-Unis, il y a eu en 1919 quarante grèves qui ont touché directement un total de 1.000.000 d'hommes et de femmes, mais personne ne peut se faire une idée du nombre d'individus qui ont été atteints indirectement (chômage, perte d'emploi, pertes résultant des retards dans les livraisons et les transports). William Foster, le leader de la grande grève de l'acier a dit que cette lutte seule a causé une perte de plusieurs milliards de dollars. Dans le seul premier trimestre de l'année 1920, plus de 300.000 travailleurs ont été intéressés par les grèves et les lock out¹.

Nous nous proposons de dresser une liste détaillée des problèmes que les conseils d'usines sont généralement amenés à examiner. Dans la pratique, le plus souvent, les industriels ont élargi la compétence des conseils d'usines qu'ils avaient ou acceptés ou créés, au fur et à mesure que les résultats obtenus s'avérèrent meilleurs.

On se rend compte que le nombre des questions

1. *Industrial Management*, février 1921, pp. 77-84, Interview de J. H. Hammond.

susceptibles d'être étudiées par les conseils d'usines est formidable et en tous cas beaucoup trop grand pour que l'ensemble du projet soit mis en œuvre d'un seul coup. Il y a une échelle à suivre; l'établissement d'une progression demandera l'attention éclairée des dirigeants. Il est évident que si l'on doit tout d'abord s'attacher à éviter les conflits et à arriver à d'heureuses conciliations, il n'en est pas moins vrai que d'autres questions telles que celles se rattachant à la sécurité, l'hygiène, l'aménagement des ateliers, ne doivent pas être négligées. De semblables problèmes, quoique moins sujets à controverses que ceux relatifs aux salaires, constituent des moyens faciles permettant d'établir une sympathie mutuelle et un contact étroit entre employeurs et employés. Or, nous ne cesserons au cours de cette étude de répéter que là est véritablement le nœud de la question : arriver à établir un contact et à causer d'homme à homme et non pas de syndicat à syndicat tout au moins dans l'esprit actuel des syndicats.

Nous avons divisé les questions à soumettre aux Conseils d'usines en deux groupes. Dans le premier nous avons réuni les questions qui sont toujours de la compétence des Conseils d'Usines quelle que soit la constitution adoptée¹; leur ensemble forme, si l'on peut dire, le minimum de compétence.

1. Les industries ayant ainsi limité la compétence de leurs conseils d'usine sont celles indiquées par les lettres Ltd. dans notre annexe II.

Dans le deuxième groupe au contraire figurent les questions qui ne sont examinées que par quelques « Conseils d'usines », par ceux possédant la plus large compétence¹.

I. QUESTIONS FAISANT TOUJOURS PARTIE
DE LA COMPÉTENCE DES CONSEILS D'USINES.

a) *Salaires*. — Le Conseil d'usine devra veiller à l'application des taux normaux et à la stricte exécution des contrats passés; il devra également vérifier si les apprentis reçoivent bien véritablement une instruction professionnelle, s'ils ne sont pas livrés à des besognes de manœuvre et s'ils touchent un salaire équitable.

b) *Taux des prix aux pièces*. — Le Conseil devra fixer le taux à appliquer après avoir étudié les différentes méthodes employées pour la production et les montages utilisés. Il devra exister, entre le taux à l'heure et le salaire qu'on peut obtenir en travaillant aux pièces, une marge suffisante tenant compte de l'effort normal qu'un ouvrier possédant des capacités techniques moyennes peut fournir. Ce prix aux pièces pourra d'ailleurs, à la suite d'expériences, être élevé ou abaissé suivant qu'il donnera un résultat ou trop bas ou trop haut mais il ne devra jamais être modifié sans l'accord du conseil d'usine auquel on devra donner tous les éléments de calcul désirables.

1. Cf. Survey vol., 41, 1918. Reconstruction séries n° 1 et Commons : Trade unionism and labor Problems, 1921, pp. 289-310.

c) *Législation spéciale.* — Les salariés seront conviés à vérifier si les lois spéciales (dites lois ouvrières) sont effectivement respectées dans les ateliers où ils travaillent.

d) *Heures totales du travail.* — Elles seront fixées d'accord entre les deux parties après étude des conditions industrielles du moment.

e) *Avancement des travailleurs.* — Le plus grand tact sera nécessaire dans l'étude de ce problème; nous y reviendrons d'ailleurs ultérieurement en étudiant le rôle du contremaître vis-à-vis des conseils d'usines; mais toute la partie ayant trait à l'octroi de primes attribuées par exemple en raison du temps de service ou d'économies de matière première employée sera exclusivement de la compétence du conseil d'usine.

f) *Conditions générales du travail et aménagement de l'atelier.* — Ici c'est la vie journalière de l'ouvrier à l'intérieur de l'usine qui est affectée; il faudra donc avoir soin de tenir compte dans la plus grande mesure du possible de l'avis généralement très documenté des travailleurs; c'est ainsi que ces derniers devront avoir au bout de peu de temps la haute main sur toutes les questions de discipline et celles intéressant la propreté et la sécurité de l'atelier.

g) *La vie ouvrière à l'extérieur de l'atelier.* — Il ne faut pas oublier de faire de l'atelier un centre d'amusements, d'instruction, et d'organiser des pique-niques, des terrains pour le croquet, le foot-ball, le ten-

nis, etc..., des sociétés musicales; toutes ces œuvres devront être organisées par les comités d'ouvriers et non par l'administration qui aura seulement un rôle de haute surveillance¹.

1. Il semble intéressant de voir quelle est la compétence qu'attribue le projet français aux « Conseils d'Usines ». Nous donnons ci-dessous, le texte du vœu B, adopté le 17 avril 1920 par la section française de l'« Association pour la Protection légale des Travailleurs ».

« Les questions qui peuvent être examinées dans le comité mixte sont
« des questions techniques et commerciales et les questions ouvrières
« définies ci-après.

« Les questions techniques et commerciales sont limitées comme
« suit : modification des méthodes et procédés de travail, installation et transformation de l'outillage, encouragements aux inventions utiles à l'industrie exercée; mesures propres à développer le rendement de l'entreprise et la vente de ses produits à l'intérieur, aux colonies et à l'étranger; problèmes de la concurrence intérieure et étrangère; études des débouchés nouveaux; questions douanières.

« Les questions ouvrières sont limitées comme suit :

« a) Taux minimum des salaires ou traitements, tarifs de travaux aux pièces ou à la tâche; indemnités pour travaux supplémentaires, primes à la production, primes d'économie des matières premières ou des fournitures, primes pour l'entretien de l'outillage, indemnité pour charge de famille, ancienneté, etc...

« b) Durée de la journée du travail, repos quotidiens et repos du dimanche, organisation du travail, par équipes successives.

« c) Règles disciplinaires et règlement d'atelier; délai-congé; surveillance technique et morale des apprentis; hygiène et sécurité dans l'établissement; institutions propres à accroître le bien-être du personnel; régime de la main-d'œuvre coloniale ou étrangère dans l'établissement;

« d) Questions relatives au rendement de la main-d'œuvre;

« e) Mesures relatives à l'exécution des conventions collectives de travail définies par la loi du 25 mars 1919 et dans lesquelles l'entreprise est partie;

« f) Examen des réclamations écrites du personnel, lorsqu'elles sont de la compétence du comité mixte; examen des différends d'ordre collectif et si possible règlement amiable de ces différends.

« Il reste entendu que ces questions ne sauraient être posées qu'en accord avec les conventions collectives intervenues entre les organisations syndicales, patronales et ouvrières, qui représentent l'ensemble de la profession. De même les accords résultants des tra-

II. QUESTIONS NE RENTRANT PAS OBLIGATOIREMENT DANS LA COMPÉTENCE DES « CONSEILS D'USINES ».

Les questions que nous allons aborder sont généralement indifférentes aux travailleurs, mais leur discussion peut être désirée par l'administration comme un moyen de diminuer les difficultés de l'exploitation.

1^o Explication aux ouvriers de la politique de la maison.— Quand de nouvelles règles d'usinage sont édic-

« vées des comités mixtes ne sauraient être opposables aux conventions collectives à conclure par la suite.

« Les questions financières de l'entreprise n'entrent pas dans les attributions du comité mixte et, par suite, ce dernier n'a pas qualité pour traiter notamment les questions suivantes :

« a) Capital engagé dans l'entreprise sous une forme quelconque ; prix d'achat des matières, outillage et fournitures ; prix de vente des produits ; résultats financiers ; bilans ou situations ; répartition des profits ; mesures propres à compenser ou supporter les pertes ; frais généraux ; affaires litigieuses ou contentieuses ; choix des clients.

« b) Traitements des chefs de service, employés supérieurs ou subalternes ; augmentation ou diminution du salaire ou traitement des chefs, employés, ou ouvriers lorsque les mesures prises n'affectent pas les taux minima visés ci-dessus.

« Les questions suivantes n'entrent pas dans les attributions du comité mixte : nomination aux emplois de directeur, chef de service, représentant, ingénieur, chef d'atelier, contremaître, surveillant, etc., etc... ; embauchage individuel des ouvriers et employés hommes, femmes ou jeunes gens ; renvoi individuel des chefs, contremaîtres ou travailleurs ; d'une manière générale, toute question relative soit à la conclusion, soit à la rupture du contrat individuel de travail.

D'autre part, on trouvera ci-après l'énumération des questions faisant partie de la compétence des Conseils d'Usines en Angleterre, d'après le système du comité Whitley :

« 1^o Etablissement et révision des règlements d'atelier ;

« 2^o Distribution des heures de travail, interruption, etc. ;

« 3^o Paiement des salaires (au temps, modèle de la feuille de paie, etc., explications des méthodes de rémunération, fixation des salaires aux pièces, sous réserve d'approbation par le conseil de district ou national, etc.) ;

tées, de nouvelles instructions faites ou de nouveaux modes de fabrication entrepris, il est toujours très difficile de faire comprendre et accepter ces nouveautés par la main-d'œuvre.

Le seul fait de modifier quelque chose aux méthodes ordinaires suffit pour provoquer l'opposition de tous les ouvriers; c'est là un fait bien connu de toutes les personnes qui ont dirigé des ateliers. Si un usage intelligent est fait des comités d'ateliers, de telles modifications seront entreprises d'accord avec les délégués élus; on devra les convaincre de façon à les faire entrer dans les vues de l'administration; ils deviendront ensuite des propagandistes zélés auprès de leurs camarades de l'atelier.

- « 4° Règlement des plaintes;
- « 5° Congés;
- « 6° Bien-être matériel (repas, eau potable, lavabos, vestiaire, ventilation, chauffage, hygiène, accidents, appareils de sauvetage miers soins, ambulance, etc.;
- « 7° Questions de discipline et relations entre la direction et les ouvriers (prétendue maladie, menaces, contrôle du temps de travail, publicité donnée aux règlements, tableaux d'affichage, etc.;
- « 8° Conditions d'embauchage des ouvriers;
- « 9° Formation des apprentis et des jeunes gens;
- « 10° Bibliothèque professionnelle, conférences sur les aspects techniques et sociaux de l'industrie;
- « 11° Propositions en vue d'améliorer la méthode et l'organisation du travail; mise à l'essai des propositions;
- « 12° Enquêtes sur les conditions tendant à diminuer le rendement ou à gêner d'une façon quelconque le bon fonctionnement de l'usine de l'entreprise;
- « 13° Caisses (pour clubs, fonctions charitables);
- « 14° Distractions et sport;
- « 15° Facilités données aux représentants ouvriers du comité pour remplir leurs fonctions.

2^o *Education professionnelle et étude de la technique du commerce.* — Les connaissances de nombreux ouvriers sont limitées à celles qu'ils ont pu acquérir par eux-mêmes au sein de diverses usines où ils ont travaillé; ils auraient certainement un sens plus exact de la situation industrielle s'ils connaissaient mieux la technique générale de l'industrie qui les emploie et la place exacte qu'occupe leur travail dans la chaîne générale de l'usine qui a toujours pour but la transformation de la matière brute en article fini.

Un peu de cette éducation peut être entreprise au moment de l'apprentissage ou dans les écoles techniques mais là on doit forcément s'en tenir à des généralités, étant donné le peu de temps dont les professeurs disposent. On devra instruire avec soin les membres du conseil d'atelier qui se chargeront ensuite d'éduquer leurs compagnons d'atelier. Chaque procédé de fabrication devra être discuté avec le conseil d'usine de façon à obtenir de lui une collaboration parfaite et aussi des conseils pratiques. Tous les ingénieurs connaissent le parti qu'il est possible de tirer de l'avis des bons ouvriers, eux seuls sont assez familiarisés avec l'exécution pour apercevoir souvent tout le bien que l'on peut tirer d'une invention ou simplement d'un montage.

3^o *Promotion.* — Il est très discuté de savoir si la question de nomination des chefs d'équipe et des contremaîtres doit être réglée ou non entre l'administrateur et les ouvriers.

En l'état actuel, il ne semble pas recommandable de discuter avec le conseil d'usine le bien fondé des avancements du personnel; par contre il sera bon de l'informer avant qu'une nomination telle que celle d'un contremaître soit rendue publique: il sera alors possible d'exposer les raisons qui ont dicté le choix et qui dans certains cas ont conduit à accueillir la candidature d'une personne plus nouvelle dans la maison ou moins âgée que ses concurrents.

Il a été souvent demandé, surtout par les extrémistes, que les contremaîtres soient choisis par les ouvriers eux-mêmes, mais ceci ne nous semble pas possible tout au moins pendant encore de longues années; avant d'accéder à cette demande il sera nécessaire que les salariés possèdent une longue pratique du système des conseils d'usines.

Une des difficultés que l'on aperçoit pour la solution de cette question provient de ce que la nomination d'un contremaître intéresse de nombreuses personnes qui chacune a un intérêt différent. L'ouvrier se demande jusqu'à quel point le nouveau promu sera sympathique et pourra l'aider dans son travail; les autres contremaîtres cherchent à voir si leur futur collègue est bien leur égal en ce qui concerne l'éducation technique et s'il fera un bon camarade. L'administration elle avant tout cherche à savoir si le candidat est énergique, dévoué à la maison et capable de maintenir la discipline. Remarquons cependant qu'à

la Colorado F. et I. un certain nombre de contremaîtres est nommé par les deux assemblées formant le conseil d'usine.

4° *Solidarité entre employeurs et employés.* — Les employeurs se plaignent toujours de ce que leur personnel ne se rend pas compte des difficultés auxquelles eux-mêmes se heurtent et qu'il ne connaît ni responsabilités ni risques; il semble donc bon de l'instruire.

a) On exposera et on discutera les raisons qui militent en faveur de l'établissement de nouveaux départements et de la réorganisation d'anciens; on montrera ainsi quelle est la politique générale de la maison.

b) Des statistiques simplifiées pourront être communiquées aux comités d'ateliers concernant :

La production;

Prix des nouvelles installations;

Prix des outils usés;

• Prix de la matière première consommée;

Nombre des ouvriers;

Nombre des pièces gâchées à l'usinage.

c) Des rapports sur l'activité des différentes branches de l'usine.

1° Du côté commercial, montrant la marche suivie par la vente, l'attitude générale et les désirs des clients;

2° Par les chefs des services techniques, d'études, du laboratoire, indiquant le développement de l'affaire ou les difficultés auxquelles on se heurte. Ces renseignements ne doivent pas être tenus secrets mais au con-

traire répandus de façon à montrer que dans une industrie le travail manuel est loin d'être tout.

3^o Des rapports simples de l'ensemble de l'affaire : ils devront être rédigés d'une façon sincère et compréhensible sans cependant faire allusion à la partie financière et administrative qui est du domaine strict de la direction.

On peut constituer par exemple des statistiques mensuelles indiquant les ventes en fonction des salaires et des sommes payées aux ouvriers pendant la même période ; une façon pratique consiste à présenter ces rapports sous forme de graphiques avec des courbes de différentes couleurs.

On voit, ainsi que nous l'avons dit, que le domaine de l'activité des conseils d'usines est des plus vastes ; cependant certains auteurs américains¹ vont encore plus loin et préconisent l'autonomie ouvrière sous forme de travail en commandite. Le conseil d'usine serait compétent pour discuter, d'accord avec la direction, les taux des tarifs et les temps de fabrication ; puis une fois l'entente réalisée, on donnerait aux ouvriers le libre choix des méthodes d'usinage et de l'organisation des machines-outils, étant entendu que tout le bénéfice réalisé sur les procédés actuels appartiendrait en totalité aux ouvriers.

Il est évident que tout d'abord cette méthode sem-

1. Transactions of the Commonwealth of California, vol. 5, n^o 2, p. 62.

ble très pratique, mais à notre avis, ce n'est là qu'une apparence et il faut au contraire éviter avec soin l'introduction des éléments ouvriers dans tout ce qui peut regarder même de loin l'organisation générale et la politique de l'atelier; au bout d'un certain temps, fatalement on aboutirait à la main-mise absolue des travailleurs sur l'entreprise et aux observations que la direction pourrait être amenée à leur faire ils ne manqueraient certainement pas de répondre : « De quoi vous mêlez-vous? nous faisons notre travail comme nous l'entendons et étant donné que nous l'exécutons dans le maximum de temps que vous nous avez prescrit, vous n'avez rien à y voir ». On arriverait évidemment non plus à une collaboration mais à une dictature. Il est d'ailleurs à noter que cette méthode se rapproche beaucoup du travail par équipe qui, il y a une dizaine d'années, a eu une grande vogue en France mais qui est abandonné maintenant, sauf dans quelques grandes usines où il ne joue d'ailleurs qu'un rôle tout à fait secondaire.

La définition que nous venons de donner de la compétence des conseils d'usines est évidemment toute théorique; dans tous les cas il y a en effet une question d'espèces et d'opportunité à considérer, on doit procéder du simple au général; rien ne fera mieux comprendre aux ouvriers l'utilité de l'institution qu'une démonstration pratique des résultats auxquels il est

possible d'arriver. La solution heureuse d'une petite difficulté fera beaucoup plus pour l'avenir des conseils d'usines que de nombreux et superbes discours théoriques.

CHAPITRE V.

Différentes sortes de Conseils d'usines

Dans tous les conseils d'usines on retrouve les mêmes traits fondamentaux, chacun d'eux étant comme nous l'avons déjà dit un corps de représentants librement élus par et parmi les employés d'une même entreprise, mais ils peuvent grandement différer par leurs formes, leurs constitutions, leurs procédures, élections, modes de réunions et beaucoup d'autres particularités de leur organisation. Dans quelques cas et en particulier dans les petits établissements¹, le système est simple et uniforme; par contre dans les grandes industries, les plus petits détails de la nouvelle organisation sont fixés par des statuts formant une véritable constitution. Malgré toutes les variations de détails, on peut ramener les divers systèmes de représentation des employés à deux :

1^o Le type « Gouvernemental ».

2^o Le type « Committee ».

Le type « Gouvernemental » est construit sur le

1. Ne comportant qu'une centaine d'ouvriers.

modèle du gouvernement des Etats-Unis ; il comprend un Cabinet, un Sénat et une Chambre des représentants ou quelquefois seulement les deux derniers organismes. On en parle souvent sur le nom de « Plan de la Démocratie industrielle ». Le Cabinet comprend le haut personnel dirigeant de l'entreprise ; le Sénat est composé des contremaîtres et la Chambre des représentants élus des employés.

Souvent la Chambre et le Sénat sont réunis en un seul corps ; par contre de nombreuses usines leur ont adjoint une commission de répartition des bénéfices qui a pour but de déterminer périodiquement la part de bénéfice supplémentaire réalisé à la suite du bon accord entre employeurs et employés ; 50 % de ces bénéfices sont distribués aux employés, l'autre moitié allant aux employeurs.

Toujours des commissions communes sont prévues, elles peuvent être constituées par exemple par trois membres du Sénat, trois membres de la Chambre des représentants et six membres appartenant à l'administration. Le but de ces conférences est de déterminer les problèmes qui devront être étudiés et discutés par le Sénat et la Chambre.

Le type « Committee » comprend seulement un ou plusieurs conseils composés uniquement de délégués ouvriers et qui confèrent à époques déterminées avec les représentants des patrons. Dans les petits Etablissements, il n'y a généralement qu'un seul conseil ;

dans les grandes entreprises au contraire, il en existe de nombreux, généralement un par service, qui peuvent siéger soit individuellement, soit en commun.

On pourrait encore distinguer les « Conseils d'Usines » basés sur un « Syndicat de Compagnie » (Company Union), ce dernier organisme étant une association comprenant dans son sein tous les employés d'une maison ou simplement une partie d'entre eux¹; les conseils basés sur un tel syndicat, peuvent être soit du type « gouvernemental » soit du type « Committee ». D'une façon plus réelle, le conseil d'usine ici ne représente plus tous les ouvriers mais seulement les membres d'une coopérative ou d'une société mutuelle.

Pour comprendre plus facilement tous ces systèmes, nous allons examiner rapidement quelques

1. On peut considérer la « Company Union » comme un syndicat professionnel dont tous les membres doivent obligatoirement appartenir non seulement à une certaine profession, mais encore à une usine bien déterminée. Quand l'élection des délégués ouvriers se fait à deux degrés, c'est le « Syndicat de Compagnie » qui est chargé de la désignation des candidats. On trouve en France quelque chose d'analogue à la « Company Union » dans la société coopérative de main-d'œuvre qui doit être créée dans les sociétés anonymes à participation ouvrière suivant la loi du 26 avril 1917. Comme principal exemple de « Company Union » on peut citer les magasins Filene Brothers à Boston qui sont dirigés par un conseil de onze directeurs dont quatre sont élus par les deux mille membres du personnel. Celui-ci réuni en association coopérative nomme la totalité des membres du Tribunal arbitral dont la décision est souveraine en cas de renvoi ou de rétrogradation. L'Assemblée Générale à la majorité des deux tiers décide sans appel des conditions du travail. (Voir Enquête de la mission belge 2^e vol, p. 142).

exemples en notant simplement ce qui les caractérise chacun.

La *Clarck Equipment Co*¹, possède une représentation à deux degrés : 1^o Le conseil des salariés formé uniquement des représentants des ouvriers ou employés, 2^o Le conseil d'usine réunissant en nombre égal les représentants des employeurs et ceux des ouvriers. Toute conclusion adoptée par le conseil des salariés est exprimée sous forme d'un projet qui est soumis à l'examen du conseil d'usine; si ce dernier l'approuve, il est soumis à l'examen du président de la Compagnie à qui appartient le droit de veto.

A la *Colorado Fuel and Iron Co*, (énorme entreprise métallurgique de M. John Rockefeller Junior) le système est à peu près le même : conseils d'ouvriers, puis conseil mixte formant le véritable conseil d'usine. Ici un droit d'appel est prévu devant un « conseil mixte de district »; enfin, dans le cas où les voix ouvrières et patronales se divisent en nombre égal, un système d'arbitrage est organisé, soit que l'on ait recours à la « Commission d'arbitrage de l'Etat de Colorado », soit qu'un tribunal arbitral soit constitué directement par les intéressés. Cette organisation fut créée d'après les plans du fameux sociologue M. Mackenzie.

1. *Machinery*, février 1920 : La Coopération entre employeurs et employés pp. 544-550.

La *Compagnie des Chemins de fer de Pensylvanie*¹ (qui groupe 150.000 employés et englobe une propriété de deux milliards de dollars) a créé un système qui, étant donné ses bons résultats, fut imité dans de nombreuses entreprises; nous nous bornérons à en indiquer ci-dessous les caractéristiques principales.

Nous trouvons trois degrés de commissions mixtes :

1^{er} degré. — Chaque chef de section convoque tous les mois des réunions mixtes composées des représentants de la compagnie et des mécaniciens, chauffeurs, conducteurs, employés de train et aiguilleurs, en vue de régler si possible tous les litiges qui seraient susceptibles de survenir dans la section (un délai de 5 jours est prévu pour l'étude des questions soumises par les représentants, soit de la compagnie, soit des ouvriers) en cas d'accord la solution est applicable immédiatement; s'il y a désaccord entre les parties, l'affaire passe à la commission de second degré.

2^e degré. — La commission du second degré est de même espèce que la première, mais est composée des surintendants généraux (inspecteurs) pour la compagnie, et du côté des ouvriers des présidents généraux (élus par le syndicat pour un ensemble de sections). Si

1. Le système complet est exposé tout au long dans *Industrial Management*, février 1921, p. 147 et suivantes; à noter que M. W. W. Atterbury, vice-président des Chemins de fer de Pensylvanie fut pendant la dernière grande guerre, chargé par le Gouvernement américain d'organiser en France les mouvements et le ravitaillement de l'armée américaine.

l'affaire n'aboutit pas encore, on peut s'adresser au troisième degré.

3^e degré. — *Commission mixte de révision.* Cette commission comprend, du côté de l'administration, deux représentants de chaque région du réseau; du côté des employés, les présidents généraux du syndicat. Telle qu'elle est constituée actuellement, elle comporte neuf membres.

Pour toutes les questions autres que les questions de discipline, la commission toute entière doit siéger; dans les questions de discipline, les représentants de l'administration de la région où la difficulté se produit ainsi que les représentants de l'employé en défaut ne siègent pas.

La direction et le personnel disposent d'un nombre égal de voix et pour arriver à une décision, il faut au moins les deux tiers des voix.

Enfin, si cette commission ne peut arriver à résoudre la difficulté, le Directeur général de la Compagnie la tranche d'autorité après avoir pris connaissance de toute la procédure.

*A la Greenfield Tap and Die corp*¹, nous ne trouvons pas un véritable conseil d'usine; il n'existe pas de conseil mixte possédant des pouvoirs de décision, mais seulement un conseil d'ouvriers élu sous le nom de « législature ». Un conseil juridique composé de con-

1. *Machinery*, juillet 1920 : La représentation ouvrière dans une usine métallurgique, pp. 1007-1012.

tremaîtres et chefs d'atelier étudie les vœux émis par la législature, leur adjoint ses propres observations et transmet le tout à un conseil exécutif composé du directeur général, des administrateurs et des principaux chefs d'atelier, qui décide des mesures à prendre.

Tous les employés peuvent présenter librement leurs observations ou réclamations, ils écrivent celles ci sur un bulletin spécial, non signé et portant un numéro, qu'ils déposent dans une boîte; tous ces bulletins sont recueillis, copiés, puis adressés à l'un des quatre comités qui se répartissent l'examen des différentes questions; coopération, conflits, hygiène, sécurité, etc., etc... Le résultat de ces études sert de base aux discussions mensuelles; ces comités sont formés de chacun six membres dont trois pris dans la législature et trois dans le conseil juridique.

La *Standard Oil Co*¹, qui est une société d'importance non seulement américaine, mais encore mondiale, a étudié avec le plus grand soin un système qui est resté un modèle du genre. Toute l'organisation est composée d'un service : le « service du personnel » (employment department) et de deux sortes de conférences, d'une part les « Works conference » ou conseils de salariés, et d'autre part, les « joint conference » ou conférences mixtes qui constituent les véritables conseils d'usines.

1. *Industrial Management*, mai et juin 1920, Burton-Kline : La représentation des employés à la Standard Oil C^{ie}.

Enfin, toute la juridiction est dominée par le droit d'appel de telle sorte qu'un employé quelconque, si infime qu'il soit, est certain de pouvoir se faire entendre par les dirigeants de la Compagnie.

Nous allons passer rapidement en revue chacun de ces organes.

Service du personnel. — Ce service est directorial et non pas mixte mais il fonctionne sous le contrôle immédiat du Conseil d'usine; il est chargé de la discipline et établit la liste des peines disciplinaires correspondantes à des fautes bien déterminées; il protège l'employé contre l'application immédiate de mesures disciplinaires pour les actes qui n'ont pas été prévus dans le statut. Ce service a également dans ses attributions les conditions d'embauche et de renvoi; il doit aussi veiller à ce que les ouvriers ne soient pas inquiétés pour leurs opinions confessionnelles, politiques ou sociales. En résumé, le service du personnel constitue un conseiller pour les ouvriers¹. D'ailleurs les cas de renvoi sont strictement réglés et basés sur les nécessités de fonctionnement en toute sécurité des usines de pétrole.

Conseils d'atelier. — Ils sont formés par la réunion des représentants des ouvriers; il y a un conseil par section indépendante dans l'usine. Une élection an-

1. Tout ouvrier peut à n'importe quel moment aller trouver le « Service du personnel » pour lui demander conseil sur tel ou tel cas qui lui semble litigieux.

nuelle au scrutin secret a lieu chaque année; tous les salariés sont électeurs sauf ceux qui ont des intérêts communs avec la direction, c'est-à-dire les directeurs, ingénieurs, chefs de service, contremaîtres. Pour être éligible, il faut appartenir à la Compagnie depuis un minimum de trois mois. En principe on nomme un représentant par chaque section de vote.

Conseils communs. — Ils constituent véritablement des commissions mixtes qui sont formées par les délégués ouvriers élus par les conférences d'atelier et de représentants nommés par la direction; nous trouvons cinq commissions mixtes, autant que de départements dans l'usine; chacune d'elles tient une session par trimestre, ceci n'offre d'ailleurs rien de rigide : d'une part deux sections peuvent se réunir pour discuter d'une question les intéressant toutes deux, et d'autre part, il peut y avoir plus d'une session par trimestre. Toutefois obligatoirement une fois par an, toutes les sections se réunissent et tiennent une séance solennelle sous la présidence du directeur de la Compagnie.

Dans toutes ces assemblées, le nombre des représentants de la compagnie ne doit pas être supérieur au nombre des représentants des employés.

Entre autres compétences, les assemblées communes décident de tout ce qui concerne les échelles de traitements, les heures et conditions de travail.

Droit d'appel. — Tout employé qui pense avoir été traité injustement peut en appeler à son chef de ser-

vice et ensuite aux directeurs à condition que la commission ait statué auparavant en premier ressort ; l'employé a d'ailleurs le droit de se faire entendre soit directement, soit par l'intermédiaire du représentant de sa section.

Toutes les conférences sont suivies par deux secrétaires : l'un nommé par les employés et l'autre par les directeurs.

L'institution de la Demuth Co., fabrique de pipes de fumeurs, Richmond Hill, New-York) est calquée sur l'organisation de la constitution des Etats-Unis. Elle fut établie par l'ingénieur Leitch ; elle a été copiée dans de nombreuses industries. Nous trouvons appliquée d'une façon parfaite l'organisation que nous avons étudiée plus haut sous le titre « type gouvernemental ».

La Chambre se compose de 30 membres, représentant les 800 ouvriers, à raison de un élu par 35 votants. Sont électeurs sans différence de sexe, tous ceux qui travaillent à l'usine depuis six mois et ont 18 ans d'âge. Sont éligibles ceux qui ont un an d'ancienneté à l'usine. Le Sénat se compose de contremaîtres, contrôleurs, chefs d'ateliers, etc...

D'autre part, des comités permanents ont pour mission d'étudier les questions suivantes :

1^o Suggestions pour l'amélioration des conditions techniques du travail, des primes en argent peuvent

même être distribuées au personnel qui a fait véritablement preuve de science ou d'ingéniosité.

2^o Conditions générales du travail.

3^o Sécurité.

4^o Participation aux bénéfices.

Tous les 15 jours on publie le bilan de l'usine de telle sorte que les ouvriers peuvent se rendre compte des résultats de leurs efforts pour augmenter la production et diminuer le prix de revient.

La *Taylor Whorton Iron and Steel Co*, de *High Bridge* (New Jersey) (aciérie d'un millier d'ouvriers) possède un conseil mixte composé de neuf ouvriers élus au scrutin secret et de neuf délégués de la direction; il est compétent pour toutes les questions d'organisation et peut, de sa propre initiative, ouvrir des enquêtes, donner des conseils à la direction sur la politique générale de l'entreprise, les problèmes de production; par contre il ne peut connaître des cas d'insubordination résultant de conflits entre un employé et un chef de service. A signaler toutefois que le conseil d'administration conserve un droit de veto et peut annuler les décisions du conseil d'usine.

On pourrait multiplier les exemples, toutes les organisations adoptées se rapportant à peu près aux types que nous venons de voir. Souvent on mélange la question du conseil d'usine avec celle de la participation aux bénéfices, il y a cependant une distinction primordiale à faire entre les deux institutions; la parti-

cipation aux bénéfices procède de l'ordre matériel, tandis que les conseils d'usines constituent une satisfaction d'ordre moral accordée à la classe ouvrière, ce qui a contribué à amener une confusion est le fait que souvent, quand les deux institutions coexistent l'une à côté de l'autre, le taux du bénéfice à répartir est généralement voté par le conseil d'usine.

Avant de terminer ce chapitre, nous voulons encore citer le cas de l'Etat américain qui lui-même créa pendant la guerre, dans ses arsenaux, des comités d'ateliers qui, en réalité se denommaient « Comités de Production ». Ces organismes participèrent à l'établissement des prix aux pièces, ils arrivèrent même à avoir le droit de nomination des chefs d'atelier. Cette institution a survécu à la guerre et existe encore maintenant, le comité mixte cherchant à transformer les arsenaux en centres de production industrielle.

Afin de bien montrer la minutie avec laquelle tous les détails doivent être réglés lors de l'institution d'un conseil d'usine, nous donnons en annexe 1 à la fin de cette étude, la traduction littérale de la constitution adoptée par la Compagnie de Chemin de fer « Philadelphia Rapid Transit Company ».

D'autre part, en annexe 2, nous avons publié la liste des entreprises possédant un plan de représentation démocratique et qui furent comprises dans l'enquête menée par « The National Industrial Conference Board »; dans la dernière colonne est indiqué le type de « Conseil d'usine » adopté.

CHAPITRE VI

Le contremaître et le Conseil d'usine

Bien des plans de représentation ouvrière ont échoué uniquement parce que les dirigeants avaient négligé le facteur : contremaître¹.

Dans un atelier organisé suivant le mode ordinaire, c'est-à-dire d'une façon autocratique, le contremaître est le véritable roi; il dispose de la toute-puissance; c'est lui, qui souvent, en dernier ressort, décide de l'embauche, du taux des salaires; c'est lui qui fixe les prix aux pièces ou à la tâche; enfin c'est lui qui décide souverainement du renvoi. Au point de vue technique, il impose ses méthodes, la manière de prendre le travail, l'outillage à exécuter; le chef d'atelier, son supérieur hiérarchique, étant toujours trop absorbé par des besognes administratives d'organisation générale, par l'achat des matières premiè-

1. A l'une des dernières réunions de l'« Association des Ingénieurs de Manchester » Sir Harry Fowler a démontré les profondes modifications apportées au rôle du contremaître dans l'usine, il insiste sur ce que, quand un conseil d'usine aura été constitué, il faudra faire ressortir que le but cherché n'est pas seulement la diminution des prérogatives du contremaître. Cf. *Machinery*, 16 février 1922, p. 599.

res, par l'étude et la création des modèles, etc... On voit que le contremaître est la personne la plus menacée par l'institution d'un conseil d'usine; la nouvelle organisation va s'attaquer directement à ses pouvoirs, à son influence; il faut même franchement avouer que souvent cette diminution de pouvoirs est un des buts sinon apparent, mais au fond bien réel. On se doute donc que si la direction se décide à créer brutalement des conseils d'usines, le contremaître fera tout son possible pour faire échouer cette tentative. Ici aussi il y aura une besogne éducative très longue à effectuer; il faudra démontrer au contremaître que son rôle doit être modifié, que la nouvelle institution, loin de le rendre inutile, lui donnera une valeur plus grande, qu'il aura beaucoup plus de temps de libre pour étudier la partie purement technique de l'affaire, qu'il pourra ainsi tout en s'instruisant, s'imposer à ses subordonnés par son savoir et prétendre ensuite à des postes plus élevés, à des gains plus forts.

Les dirigeants de l'entreprise ne devront commencer aucune réalisation avant d'avoir consulté leurs contremaîtres et répondu victorieusement à leurs objections. Réaliser un conseil d'usine avec l'opposition des contremaîtres, c'est faire une œuvre vouée d'avance à l'insuccès le plus complet et le plus rapide. Le contremaître doit avoir sa place marquée dans le conseil d'usine, sinon à titre de délégué permanent de la direction mais au moins de conseiller assistant quand les discussions le concernant sont en cours.

Beaucoup d'industriels ont renoncé à établir des conseils d'usines, bien qu'ils aient trouvé la mesure juste et profitable, pour ne pas froisser leurs contre-maîtres et risquer de détruire ainsi les cadres de toute leur organisation ¹.

1. Pour le constater, nous n'avons qu'à regarder autour de nous, ici même en France, M. J. Niclaude, qui était alors président du Syndicat des mécaniciens, chaudronniers et fondeurs de France, a protesté quand M. Loucheur, sous-secrétaire d'Etat des Munitions et des Fabrications de guerre, a institué les délégués d'atelier; il s'est ainsi exprimé :

« Vous n'ignorez pas, Monsieur le Ministre, qu'actuellement, les rapports entre employeurs et employés, sont réglés par l'intermédiaire des contremaîtres qui, sortant du rang, si l'on peut s'exprimer ainsi, comprennent tout naturellement les intérêts de leurs camarades du contingent ouvrier, s'en font les porte-paroles et sont d'ailleurs aussi intéressés qu'eux à l'amélioration de la situation matérielle du personnel. Si, dans certains cas, les ouvriers croient devoir déroger à cette procédure, rien n'est plus simple en pratique; ils forment alors une délégation compétente de circonstance qui se rend auprès du chef d'usine et lui expose ses desiderata. Nous ne voyons donc pas comment vous comprenez la superposition de nouveaux délégués.

« Nous ajouterons que le caractère indépendant de l'ouvrier français exclut forcément toute ingérence de qui que ce soit dans ses affaires, repousse toute contrainte morale dans un sens ou dans un autre et qu'il y a lieu à notre avis d'être fort prudent en voulant imposer des choix, même dictés par une élection.

« Pour que les porte-paroles ne risquent pas d'être désavoués, il faut pratiquement qu'ils aient une mission bien déterminée dans ses limites. C'est l'avantage du système actuel. Veuillez bien croire, Monsieur le Ministre, que c'est l'expérience qui nous permet de nous exprimer ainsi.

« Nous avons donc l'honneur de vous demander, pour que nous puissions à notre tour en faire part à nos adhérents et recueillir leurs impressions, de nous préciser comment nous comprenez les attributions des nouveaux délégués que vous envisagez, quels droits et quels devoirs elles comportent, en un mot, quels seront leurs pouvoirs.

« Nous vous serions très reconnaissants, en outre, Monsieur le Ministre, de surseoir à l'application d'une mesure dont nous ne connaissons pas l'étendue, jusqu'à ce que de plus amples détails, nous aient permis de répondre à nos adhérents. »

Nous avons vu plus haut que la Greenfield Tap and Die corp. a essayé de résoudre la question « contremaîtres » en créant au-dessus du conseil d'ouvriers un conseil juridique formé des contremaîtres et des chefs d'atelier.

A notre avis, cette solution, malgré les bons résultats qu'elle a pu donner, ne nous semble pas bonne; elle tend en effet à opposer encore plus que par la passé le contremaître à l'ouvrier; le rôle du contremaître, comme il est entendu trop souvent, est archaïque, il ne correspond plus avec les nouvelles organisations d'usine, son rôle est trop grand et impossible à contrôler; la direction en présence d'un vœu d'ouvriers non accepté par le contremaître aura toujours tendance à donner raison à ce dernier et au bout de peu de temps le conseil d'usine deviendra illusoire, partant négligé et disparaîtra de lui-même.

Il faut envisager le problème dans son entier : modifier complètement le rôle de contremaître, c'est l'autorité de la direction représentée par des chefs de service qui doit se faire sentir et non pas l'autorité d'un contremaître; l'ouvrier d'ailleurs s'inclinera presque toujours de bonne grâce si au sein d'un conseil d'usine une mesure est refusée par des directeurs qui auront su lui prouver qu'il a tort; ce même refus effectué par un contremaître ne pourra qu'envenimer les choses.

L'erreur profonde qui explique bien souvent le rôle néfaste joué par le contremaître est à la base même de

son recrutement et provient de sa nomination; voit-on un ouvrier habile à conduire sa machine et possédant quelques notions de dessin? Vite, on se hâte de le nommer contremaître, c'est-à-dire qu'on l'enlève de sa machine pour le remplacer par un ouvrier moins expert, d'où perte dans la production, et on lui donne un poste administratif où il sera le plus souvent brutal et inhabile. L'ouvrier habile doit produire, plus il produit et moins on doit penser à en faire un contremaître; il faut le récompenser au moyen de primes mais surtout le laisser là où il rend sûrement des services. Par contre, il sera loisible de trouver d'excellents contremaîtres ayant des idées modernes parmi les jeunes dessinateurs de l'établissement; eux connaîtront toutes les machines puisqu'ils auront contribué à les créer et nous sommes certains qu'ils ne seront pas opposés aux conseils d'usines; ils seront trop heureux d'être débarrassés de toutes les petites discussions; sortant d'un autre milieu que le simple compagnon, ils seront plus écoutés, on aura foi dans leur valeur technique.

CHAPITRE VII

Les syndicats et les Conseils d'usines

Le Conseil d'usine est-il la négation du syndicat? Question controversée avec passion. Le fait est que de nombreux industriels éclairés qui auraient été partisans du nouveau système de représentation démocratique n'ont pas osé l'appliquer de peur d'avoir éventuellement une lutte à soutenir contre les syndicats. C'est ainsi que la Fondation Garton qui préconise cependant les moyens d'entente entre employeurs et employés voudrait commencer par des expériences individuelles dans les industries non organisées et aussi dans celles où les Trade-Unions et les Associations patronales ne sont pas fortement établies (article 171).

La Fédération américaine du Travail (A. F. L.) qui groupe le chiffre énorme de 4.500.000 adhérents, soit 55 % des salariés américains, s'est toujours opposée de tout son pouvoir à la création de conseils d'usines et préconise un système gouvernemental d'arbitrage dont nous étudierons les grandes lignes un peu plus loin.

L'une des principales revendications des grévistes

dans la grève de l'acier de 1919 consistait dans l'abolition de toute espèce de conseil d'usine.

Avec les « Conseils d'usines » on tente de donner une solution individualiste à la question ouvrière; l'administrateur ne s'occupe pas de l'Etat, il s'arrange avec ses salariés d'homme à homme; le syndicat ne l'intéresse pas. Un conflit vient-il à naître dans ses ateliers, il cherche à le résoudre lui-même dans le cadre de son organisation; cela veut-il dire que le conseil d'usine est l'ennemi du syndicat? Non, bien au contraire, le conseil d'usine a un autre rôle, un autre objet que le syndicat; il lui est parallèle, il ne se superpose pas à lui, on pourrait même dire qu'il en est le complément.

Les ateliers américains se divisent en ateliers « ouverts » et ateliers « fermés », suivant qu'ils admettent dans leur sein des ouvriers de toute origine ou seulement des ouvriers syndiqués ou non syndiqués¹. L'atelier « ouvert » fait d'ailleurs de très grands progrès. Il n'y a pas d'exemple à notre connaissance que, pour les élections de conseils d'usines, on ait jamais fait une

1. D'après les renseignements notés par la « National Industrial Conference board » dix usines possèdent 90 % ou plus de leurs ouvriers qui sont syndiqués; dans trois usines la proportion varie de 80 à 90 %; dans trois autres de 70 à 80 %; dans deux, de 60 à 70 %; dans huit, de 50 à 60 %; dans quatre de 20 à 30 %; vingt-deux usines ont une proportion inférieure à 10 %; enfin, huit établissements ne possèdent aucun syndiqué parmi leur personnel. A titre documentaire citons aussi le « Preferential Shop » système créé par le professeur E. D. Howard directeur des Etablissements de MM. Hart, Schaffner et Marx, qui sont les « rois » de l'industrie du vêtement; dans ce système les syndiqués sont embauchés, à mérite égal, avant les non-syndiqués, et licenciés à la morte-saison, après ces derniers seulement.

obligation soit à l'électeur, soit à l'élu de ne pas être syndiqué; bien au contraire, dans tous les statuts que nous avons eus entre les mains, il est stipulé très nettement, souvent même à plusieurs reprises, que les élections sont complètement libres et que nul ne saurait être inquiété pour ses opinions politiques ou religieuses, ou du fait qu'il appartient ou non à une organisation syndicale. Les syndicats sont d'ailleurs capables de faire entendre leur voix au sein des conseils d'usines; il sera en effet bien rare que cette organisation ne comporte pas au moins un syndiqué puisque nous venons de voir que la « Fédération américaine du Travail » groupe un effectif égal à 55 % des salariés. On peut même dire que le conseil d'usine est susceptible de prolonger le syndicat à l'intérieur de l'usine puisqu'il lui est loisible de veiller à la bonne exécution des accords syndicaux, et cependant, dans la résolution n° 201 de la convention de 1919 de l'A. F. L. résolution prise à la requête du comité national d'organisation des travailleurs du fer et de l'acier, il est dit : « Etant donné que beaucoup d'industriels et en particulier ceux possédant des usines métallurgiques ont institué dans leurs ateliers des systèmes de conseils d'usines basés sur le plan de Rockefeller¹ et étant donné que l'expérience a montré que tandis que les employeurs clamaient jusqu'aux cieux les bienfaits de cette nouvelle organisation et essayaient

1. Voir p. 54 le plan de la Colorado Fuel and Iron Co.

« de démontrer qu'elle réalisait un grand perfectionnement sur les syndicats, il en viciaient en même temps l'emploi par des pratiques délictueuses dont nous citerons quelques-unes ci-dessous... »

Et dans un long et passionné diatribe, l'A. F. L. (American Federation of Labour) mentionne tous ses griefs qui peuvent évidemment correspondre à quelques cas particuliers; elle s'étend surtout sur l'impossibilité pour les ouvriers de réaliser des élections sincères, sur le manque d'indépendance des délégués salariés, etc...¹

Ainsi que nous l'avons dit plus haut, les reproches formulés par les syndicats vis-à-vis des conseils d'usines sont absolument dénués de valeur d'après tous les documents sincères que l'on peut consulter; il serait imprudent de prétendre qu'il n'y a jamais eu de friction entre employeurs et employés au sujet des nominations au conseil d'usine et de l'étendue de la compétence de ce dernier; il y a certainement eu même de gros désaccords en certaines entreprises mais ce ne sont là que des exceptions sur lesquelles on ne peut se baser pour rejeter tout un système².

1. Cf. dans *Industrial Management*, janvier 1921, pp. 59-62, un article de O. F. Carpenter, qui explique par l'opposition des syndicats l'échec qu'une grosse industrie a subi dans son essai d'introduction d'une représentation démocratique.

2. Nous verrons plus loin qu'à la Standard Oil Co, les cas de conflits, réglés d'ailleurs à l'amiable, provenant de la représentation au sein du conseil d'usine, n'atteignent que le très faible pourcentage de 8 %.

La vérité est que l'Américan Federation of Labour est partisane des conseils mixtes entre ouvriers et patrons mais à la condition essentielle que les délégués ouvriers soient choisis dans son sein et soient ses véritables délégués à elle; elle se refuse à considérer la classe ouvrière comme formée par l'ensemble des usines; elle pense qu'elle seule est susceptible de représenter avec succès les salariés. Ces considérations seraient justes si les syndicats n'étaient pas des organismes de combat social; le jour où ils voudront uniquement représenter des intérêts professionnels en rejetant ouvertement toute action politique, ce jour-là ils seront les meilleurs intermédiaires et les meilleurs conciliateurs.

Il serait injuste d'ailleurs de prétendre que, du fait des syndicats, toutes les tentatives de conciliation doivent forcément échouer; nous pouvons en effet enregistrer de nombreuses créations de conseils d'usines faites d'accord entre les syndicats ouvriers et patronaux, en particulier dans l'industrie de la fabrication des bouteilles, l'exploitation des forêts, la confection des vêtements, etc...¹ mais en traitant ainsi de syndicat à syndicat, la sécurité est beaucoup moins grande; il arrive trop souvent en effet que ces organismes soit patronaux, soit ouvriers, sont entre les mains

1. Dans une importante fabrique de cigares (Waitt Bond) à Boston, les représentants du syndicat partagent véritablement l'autorité avec la direction.

d'extrémistes qui ne désirent que la lutte; les dirigeants et salariés peuvent être amenés malgré eux à des actes de violence poussés qu'ils sont par l'opinion d'une minorité influente et turbulente. D'autre part un des grands éléments de succès des conseils d'usines tels que nous les avons étudiés provient de la connaissance approfondie qui s'établit entre employés et employeurs, connaissance qui s'acquiert au cours de conversations journalières. Or, avec les syndicats, cette connaissance humaine ne se trouve pas réalisée, il n'y a aucun contact supplémentaire entre le patron et les ouvriers, il n'y a pas cette œuvre d'éducation mutuelle, qui d'après nous, doit servir de base et être le plus ferme soutien de la paix sociale.

Il est à remarquer que nous nous plaçons à un point de vue autre que le système anglais que la Commission Whitley où le ministre du Travail préconise dans son mémoire : « Les Conseils Industriels » (Industrial Councils) les points suivants :

.

« 2^o Les représentants ouvriers devront être représentants des Trade-Unions.

« Les conseils nationaux et de districts sont basés
« uniquement sur la représentation des organisations.
« Pour les ateliers, afin d'assurer une même politi-
« que entre les comités d'établissements et les con-
« seils de districts et nationaux, il convient que les

« comités d'ateliers soient normalement basés sur la
« reconnaissance des syndicats ouvriers ¹ ».

Par contre, le système français mis en avant par l'Association Nationale Française pour la Protection légale des Travailleurs adopte notre point de vue ² tout en exprimant des craintes sur la réussite en cas d'opposition des syndicats. M. Fagnot dit dans son rapport : « Ici se pose une question délicate : Qui choisira les représentants du personnel ? Seront-ils nommés par le syndicat de la profession comme le demande la C. G. T., comme le prévoit — et cet argument est très fort — le système anglais ? Je dois dire tout de suite que le projet écarte la nomination par le syndicat. Mais il faut reconnaître que si le syndicat, repoussant cette solution, voulait combattre l'institution ou même s'en désintéresser, la réforme n'aboutirait pas. Elle ne peut aboutir que si elle obtient l'adhésion des deux parties ».

A notre sens, les craintes montrées sont trop vives ; ce qu'il faut réaliser et ceci le plus rapidement possible, ce sont quelques exemples pratiques, les syndicats seront d'eux-mêmes amenés à donner leur franche collaboration sous peine de voir leurs adhérents

1. De même l'article 172 du « Memorandum sur la situation industrielle après la guerre » publié par la Fondation Garton disait : « Dans les professions ayant une organisation plus perfectionnée, il y aurait lieu de substituer aux comités d'usines, ou d'instituer à côté d'eux, des comités mixtes de représentants des syndicats patronaux et ouvriers. »

2. Rapport de M. Fagnot, *La part du travail dans la gestion des Entreprises*, p. 124.

les quitter. Un Gouvernement, si puissant qu'il soit, ne saurait résister à un mouvement d'opinion publique; la C. G. T. elle-même, ne peut échapper à cette règle.

CHAPITRE VIII

L'action du Gouvernement¹

Le président des Etats-Unis d'Amérique, M. Wilson, fut ému, en 1919, par les difficultés énormes qu'il fallait surmonter pour arriver à ce que l'industrie reprenne paisiblement ses travaux d'avant-guerre; il voulut éliminer toutes les causes de mécontentement qui se manifestaient parmi les ouvriers et employés; c'est pourquoi il convoqua en octobre 1919 en une première conférence les représentants autorisés du Capital, du Travail et des Consommateurs; le but proposé était d'arriver à rétablir l'équilibre entre ces trois facteurs. Le résultat immédiat de cette conférence fut nul; tout au moins, elle permit aux divers éléments qui la composaient de se connaître et de s'apprécier; elle prépara ainsi le succès auquel devait aboutir la seconde conférence².

Le 1^{er} décembre 1919, le président Wilson convo-

1. Cf. « Les problèmes du travail » de Bloomfield, 1920, pp. 351-376. Voir également *Industrial Management*, avril 1921, pp. 225-229, H. Hoover : « En face de quoi se trouve l'Amérique. »

2. Ces conférences furent réunies par le président Wilson d'accord avec l'ex-président Taft, il n'y a donc là aucune question politique, les représentants des deux grands partis américains étant du même avis à ce sujet.

quait une nouvelle conférence industrielle à Washington; le 29, les travaux préliminaires étaient terminés, un rapport rédigé et transmis pour examen à toutes les personnes intéressées. La conférence ouvrit une seconde session le 12 janvier 1920 et examina toutes les propositions qui lui avaient été suggérées.

Il est à remarquer que la première conférence d'octobre prévoyait le règlement des conflits, plutôt que leur prévention; la seconde conférence de janvier 1920 propose au contraire des moyens propres à prévenir les causes de désaccord et pour y arriver préconise l'institution des conseils d'usines.

Le système proposé présente un caractère national et cependant décentralisé; il pivote autour du contact étroit qui doit s'établir entre les employeurs et employés dans chaque entreprise où il établit un conseil d'usine dont les membres sont nommés librement par chacune des deux parties suivant les règles normales qui ont été données dans les précédents chapitres¹. Dans le cas où un conflit ne peut se régler dans le sein même du conseil d'usine, un droit d'appel existe auprès des conseils régionaux et du conseil national; ces derniers conseils sont aussi des organismes mixtes comprenant des représentants des employeurs, des employés et du public; mais ici les délégués ne sont plus élus mais nommés par le ministre du travail; ces nominations doivent être approuvées

1. Voir pp. 25 et suiv.

par le Président des Etats-Unis; elles sont d'ailleurs préparées après entente avec les grandes associations patronales et ouvrières; la durée du mandat est de trois ans; les délégués sont d'ailleurs rééligibles.

On a prévu que le territoire des Etats-Unis serait partagé en douze régions industrielles possédant chacune un conseil régional; si dans l'avenir certaines régions présentaient un trop grand nombre de conflits à régler, on pourrait subdiviser le conseil en sous-sections présidées par un vice-président. Un point particulier à considérer est que tant dans les conseils régionaux que dans le conseil national, il est nécessaire de réaliser l'unanimité pour obtenir une décision valable; dans le cas où il est impossible d'arriver à une entente, des rapports sont faits par la majorité et la minorité et soumis à l'opinion publique qui reste le juge suprême.

En soumettant le conflit à la juridiction d'appel les deux parties prennent l'engagement de ne pas interrompre la production, résultat précieux, surtout pour le consommateur; si l'une des deux parties refuse de se soumettre à la juridiction d'appel, celle-ci se change en tribunal d'enquête qui publie un rapport.

On voit que le système préconisé par la conférence de 1920 revient à recommander la création de conseils d'usines tels qu'ils existent déjà en grand nombre en Amérique et à superposer à ces derniers une organisation d'arbitrage facultatif.

Il est important d'observer que l'on a abouti à un système de recommandation et que le législateur reste en dehors de la question; le seul pouvoir compétent restant le conseil d'administration de l'industrie considérée, les pouvoirs publics devant simplement apporter leur sympathie aux industriels éclairés qui tentent d'arriver à des résultats pratiques.

La propagande par l'exemple est ici la meilleure comme toujours dans le domaine économique¹.

1. Dans le système qui vient d'être adopté par la section française de « L'Association pour la Protection légale des Travailleurs » on aboutit à un système analogue à celui préconisé par le gouvernement des Etats-Unis, c'est-à-dire « Conseil d'usine » avec appel facultatif; le vœu émis dit : « Toute affaire poortant sur l'une des questions ouvrières énumérées ci-dessus et dont l'examen par le comité mixte « n'a pas donné de résultats, peut être soumise par l'une des parties « au conseil consultatif du Travail prévu par la loi du 17 juillet 1908. »

CHAPITRE IX

Résultats obtenus par l'institution de Conseils d'usines

On peut dire que dans l'ensemble, les résultats ont été absolument merveilleux¹; il ne faudrait cependant pas croire que, pour arriver à une exploitation normale et exiger des salariés un enthousiasme nouveau dans l'exécution de leur tâche journalière, il suffise de créer des conseils d'usines et que du jour au lendemain toutes les difficultés seront aplanies; ce serait là une erreur grossière qui ne pourrait aboutir qu'à faire rejeter au bout de peu de temps une institution excellente en soi. Il est nécessaire que l'industriel qui désire réaliser un plan de représentation démocratique au sein de ses ateliers et de ses bureaux, attache tous ses efforts à éduquer ses employés au moyen de conférences répétées comportant des

1. Dans *Industriel Management* de juillet 1921, pp. 32-33 M. E. S. Cowdrick écrit comme conclusion du rapport du voyage d'études qu'il a fait à travers tous les Etats-Unis : « Les Conseils d'usines ont prouvé qu'on avait eu raison de faire confiance à la loyauté et au bon sens des ouvriers. Les cas où le résultat fut négatif sont si peu nombreux qu'il est possible de les négliger... »

exemples pratiques. Tant que cette institution ne sera pas généralisée, le patron se heurtera toujours de prime abord à un sentiment de défiance; l'ouvrier aura toujours tendance à répondre : « Je fais mon travail, je demande un prix raisonnable, le reste m'est indifférent ». Il ne faudra donc jamais manquer de faire connaître en détail les bons résultats obtenus dans une usine voisine et occupée à une fabrication similaire; mais la meilleure éducation sera, comme nous venons de le dire, celle résultant de la pratique. Un des procédés les plus recommandés consiste à habituer le salarié à la gestion d'affaires à caractère industriel en commençant par des œuvres humanitaires et sociales; c'est ainsi qu'une bonne préface à la création de conseils d'usines consistera dans la fondation de caisses de retraites et d'assurances contre l'invalidité et le chômage, ces caisses étant gérées par les ouvriers seuls sous la surveillance d'un membre de l'administration; l'ingérence de ce dernier devra se faire de plus en plus lâche au fur et à mesure que l'instruction des salariés s'accroîtra; de même pour les grandes usines situées dans les pays isolés on pourra créer une société immobilière ayant pour but la construction de villas et logements ouvriers; un sujet d'activité d'un caractère moins sévère mais aussi utile sera formé par la création de terrains de jeux et l'administration de sociétés musicales et sportives; la valeur psychologique de tous ces éléments est énorme; souvent un

ouvrier qui quitterait une usine par coup de tête sous l'impression d'un mécontentement passager, restera à son poste pour ne pas abandonner son équipe de foot-ball ou de tennis. Peu à peu l'ouvrier arrive ainsi se familiariser avec les rouages d'une administration ; il est alors mûr pour rentrer dans un conseil d'usine, il fera certainement un bon délégué.

Du côté patronal, une éducation aussi est à faire ou tout au moins à compléter ; l'institution du conseil d'usine n'est pas une œuvre de paternalisme ; il faut l'envisager comme un moyen de rétablir l'harmonie entre l'employeur et ses employés ; il faut donc considérer que des devoirs nouveaux sont créés ; ces devoirs consistent surtout à s'appliquer à connaître exactement les hommes employés dans l'affaire. L'industriel devra étudier ses ouvriers au moins aussi bien que les machines qu'ils font manœuvrer ; de même qu'une machine-outil rend en fonction des soins que l'on attache à son entretien, de même un ouvrier fera une besogne d'autant mieux exécutée et d'autant plus abondante qu'il se sentira en contact étroit avec son employeur et au besoin soutenu par lui ; c'est là la chose essentielle. Avant tout, il faut un contact étroit entre le patron et l'ouvrier¹. « Dans l'atelier le contact « n'existe pas ; il y a simplement un travail à faire qui « nécessite d'un côté les ordres du chef, de l'autre « l'exécution de ces mêmes ordres par les ouvriers.

1. Max Turmann, *Activités sociales*.

« En dehors de l'atelier le contact n'existe pas davan-
« tage; s'il n'y a pas camaraderie, familiarité, ce qui
« discrédite le chef sans le faire aimer, il y a hostilité
« d'autant plus grande de la part de l'ouvrier que ce-
« lui-ci, pendant la journée de travail est ou se croit
« plus courbé sous la volonté de son chef. Ce contact
« ne peut s'établir que sur le seul terrain professionnel
« intermédiaire entre celui de l'atelier et de l'extérieur.
« Le patron y pénètre non plus comme chef donnant
« des ordres, mais comme professionnel de la direction;
« il s'y trouve avec les professionnels de l'exécution
« et une sorte d'égalité s'établit qui permet la dis-
« cussion calme et fructueuse ».

Compris de cette façon le conseil d'usine doit for-
cément donner des résultats excellents; pour s'en
convaincre il suffit de savoir qu'à la Standard Oil
Co, dont nous avons exposé « le plan » un peu plus haut,
on n'a pas enregistré une seule grève depuis deux ans;
les questions discutées furent très nombreuses, on
arriva toujours à une solution équitable. Nous donnons
ci-dessous les pourcentages des problèmes posés ¹ :

Salaires	37 %
Heures de travail	13 %
Méthodes de paiement	5 %
Avancement	6 %
Renvoi	2 %
Conditions du travail	12 %

1. *Industrial Management*, mai 1920.

Habitations	2 %
Politique syndicale	3 %
Congrès	1 %
Nomination des délégués	8 %
Divers	11 %

En ce qui concerne les résultats obtenus à la Standard Oil Co., nous nous bornerons à citer l'interview d'un délégué ouvrier M. J. A. Mac Devitt : « Il y a
« une année nous étions réunis dans les bureaux de
« New-York de la Standard Oil Co., et nous étions
« invités à jeter les bases d'une représentation ou-
« vrière pour l'amélioration de notre situation maté-
« rielle. Après une étude attentive je me hasarde à
« dire que pas un d'entre nous n'était intellectuelle-
« ment préparé à comprendre le but réel de cette
« réunion; nous comprenions qu'il s'agissait d'aug-
« mentations de salaires ou d'autres améliorations
« bien tangibles mais nous ne nous attendions pas à
« recevoir cette puissance que la Compagnie nous don-
« nait de pouvoir délibérer avec les dirigeants et
« d'avoir une voix délibérative dans toutes les ques-
« tions qui nous intéressent; nous doutions que cette
« puissance fût bien réelle et nous pensions qu'on
« nous avait remis un beau livre bien relié uniquement
« avec de beaux titres dedans. Nos yeux se sont
« ouverts; dans les réunions qui se sont succédées
« nous avons été mis en confiance en voyant que toutes
« sortes de questions d'une importance plus ou moins

« grande étaient discutées sans restriction aucune ;
« nos requêtes étaient examinées et souvent admises ».

A la *Bethlehem Steel Co*¹, une statistique concernant six mois d'exercice et 250 questions donne :

Position personnelle de l'ouvrier	
et conditions du travail	30 %
Salaires, heures de travail, taux	
du travail aux pièces, primes	20 %
Hygiène	10 %
Accidents	10 %
Moyens de transports	10 %
Méthodes et économies dans la	
la production	10 %
Habitations, éducations, récréa-	
tions, pensions	8 %

Il est à noter que 85 % des solutions est intervenu en faveur des ouvriers.

A la *Greenfield Tap and Die corp*, une augmentation sensible de la production a été constatée spécialement dans les grandes usines de la société. Dans l'une d'elles les ouvriers ont vu leurs salaires augmenter de 10 %. Il est intéressant aussi de remarquer que le nombre des accidents a diminué considérablement ; ceci provient de l'action de la Commission mixte de sécurité qui a étudié avec soin la protection du personnel contre les poulies, courroies, conducteurs électri-

1. Cestre, *Production industrielle et justice sociale en Amérique*,

ques, et poussé l'administration à exécuter les travaux nécessaires.

The National industrial conference Board qui est une des plus grandes associations patronales américaines s'est livrée à une enquête très approfondie à laquelle nous avons déjà fait quelques emprunts; dans l'ensemble les réponses furent très favorables à l'emploi et au développement des conseils d'usines dans l'industrie et le commerce; nous citerons quelques unes de ces réponses. Un employeur écrit : « Les
« conseils d'atelier ont fonctionné avec dignité et
« sans incident désagréable. L'esprit des ouvriers est
« bon. Les membres des conseils ont été, dans l'en-
« semble, raisonnables et courtois et leurs recomman-
« dations ont été en général suivies par la masse des
« ouvriers. Si les conseils sont composés de représen-
« tants ayant l'esprit d'équité, l'institution est à re-
« commander, sinon, non...

« Tous les conflits du travail qui se sont élevés
« chez nous depuis l'organisation de notre conseil ont
« été promptement résolus par la discussion franche
« des causes de ces conflits en séances mixtes. Les
« élus des ouvriers en général sont des syndiqués
« choisis parmi les plus intelligents des ouvriers;
« très peu de révolutionnaires.

« Dans un de nos ateliers le rendement s'est élevé
« grâce à la réduction de la friction entre dirigeants
« et dirigés. Depuis que les griefs peuvent être ex-

« primés et immédiatement examinés, en séance mixte,
« nous n'avons plus eu de difficultés graves. Dans l'en-
« semble le choix des élus a été bon ; les électeurs se
« tiennent en contact étroit avec eux et suivent de
« près leurs actes. Dans quelques cas de véritables
« leaders se sont révélés »...

La conclusion de l'enquête est importante à retenir :
« Il est encore trop tôt pour mesurer la valeur per-
« manente des conseils d'usines. Environ les trois-
« quarts des employeurs ayant adopté les conseils
« d'usines (parmi ceux qui ont exprimé une opinion)
« se sont déclarés en faveur de cette forme d'organi-
« sation industrielle et sont satisfaits de ces résultats.
« Bien que l'expérience des années à venir puisse con-
« duire à une révision de ce jugement dans certains
« cas, les résultats obtenus jusqu'ici indiquent que
« les conseils d'usines méritent d'être pris en bonne
« considération par l'industrie américaine.

D'autre part, la *Marchands' association of New York*
déclare parmi d'autres recommandations que : « un
« mode de représentation permanente entre em-
« ployeurs et employés doit être adopté. Il doit y
« avoir un arrangement satisfaisant pour les deux
« parties par lequel les employés puissent soutenir
« collectivement leurs intérêts devant leurs em-
« ployeurs.

« Les questions traitées devront comprendre les
« salaires, les conditions de travail, la continuité du

« travail et tout ce qui se rapporte à la santé et au
« confort.

Enfin le Dr Sand donne comme conclusion au rapport qu'il a déposé en qualité de membre de la mission officielle belge sur le Travail industriel en Amérique :
« Nous pouvons affirmer par expérience personnelle
« que les entreprises démocratisées se reconnaissent
« immédiatement à l'aspect plus ouvert, plus aisé,
« moins tendu que présente le personnel : la liberté
« crée une bonne humeur, une bonne volonté, une
« satisfaction évidentes ».

CHAPITRE X

Conclusion

Il est nécessaire que tous ceux que la vie industrielle du pays touche de près ou de loin, c'est-à-dire à peu près tous les Français, comprennent que la question de la participation des ouvriers à la direction des usines est urgent à résoudre. En Amérique voici déjà longtemps que les sociologues, les économistes et une grande partie des industriels s'en sont occupés. M. Schwab a dit que l'ouvrier dominerait le monde. Sans accepter cette opinion, outrancière peut-être à dessein dans le but de soulever les apathies, on peut écouter avec fruit les paroles du savant M. Hugues, ancien juge à la cour suprême quand il dit : « Les privilégiés industriels à l'avenir auront à se défendre devant un public qui n'est plus soumis aux vieilles traditions, un public préparé par les sacrifices, qui imposera ses idées sur le droit commun ». Il prévoit de même que l'usage de l'autorité sur la vie des hommes qui a découlé de la guerre aura sa « contre-partie » dans un usage plus libéral du pouvoir sur la conduite, les droits et les richesses des hommes.

Il est évident que le Travail demandera et devra recevoir une plus large part des profits de l'industrie et qu'il exigera le droit de parler pour déterminer dans chaque industrie les conditions du travail.

Cette modification profonde de nos mœurs actuelles peut se faire par l'évolution sans heurt aucun, mais il faut pour cela que soient négligées les protestations violentes de quelques intéressés; l'intérêt général doit seul nous guider; notre but doit être d'étudier toutes les expériences impartialement, d'en chercher les bons et les mauvais côtés, d'essayer de perfectionner les méthodes employées dans la mesure du possible et aussi bientôt de les appliquer sans crainte. La solution qui interviendra devra procéder des individus et non de l'Etat.

Soyons persuadés d'ailleurs que l'institution des conseils d'ateliers si elle est susceptible d'apporter des soulagements notables à la situation actuelle, ne résoudra cependant pas d'un seul coup tous les conflits ouvriers; il y a une évolution longue à parcourir, une éducation mutuelle difficile à acquérir, mais on pourra tout au moins être assuré d'avoir travaillé pour une cause morale et juste. Il est temps de remplacer la subordination du Travail au Capital par une association équitable entre employeurs et employés. La création des délégués d'ateliers a d'ailleurs été prévue dans la proposition d'arbitrage faite par M. Millerand, qui comprend l'institution de délégués permanents choi-

sis par le personnel et élus par lui, ayant le droit de présenter au chef d'établissement les réclamations des employés et ouvriers comme aussi le devoir de dissiper les malentendus par de franches explications.

Ce système pourrait servir de premier échelon; il est susceptible de se prêter à un développement beaucoup plus grand que celui préconisé par la loi du 26 avril 1917 prévoyant la création de sociétés anonymes à participation ouvrière.

Nous citerons quelques paroles prononcées par M. Lazard à l'Association pour la Protection Légale des Travailleurs¹ : « J'ai l'impression que ces comités « sont maintenant attendus et souhaités par les deux « parties; je suis convaincu que le jour où on leur forcera la main, les industriels seront les premiers à « s'en réjouir ». Et plus loin : « N'est-il pas particulièrement dangereux par le temps qui court, d'être « toujours en retard sur les événements d'une idée, « d'une institution, d'un geste? C'est ce danger que « je voudrais que nous évitions ».

Avec les comités d'ateliers, nous avons entre les mains l'instrument réclamé par M. Eugène Schneider dans son discours de Londres du 8 mai 1919 au jubilé de « The Iron et Steel institute » où il concluait en demandant une liaison entre la foule des travailleurs et l'élite dirigeante : « Il faut que nos futurs chefs d'in-

1. Fagnot : *La part du Travail dans la gestion des Entreprises* : vol. I,

« dustrie aient appris à connaître leurs hommes autre-
« ment qu'ils ne le font aujourd'hui, et il faut que nos
« ouvriers aient un moyen de juger leurs chefs autre-
« ment que par les on dit ».

Nous voulons citer encore quelques paroles prononcées par M. John D. Rockefeller junior au Congrès des Chambres de commerce des Etats-Unis à Atlantic-City en 1919 : « Je crois que le moyen le plus efficace de
« produire l'harmonie et la prospérité est la représen-
« tation égale des parties intéressées ; que les formes ac-
« tuelles de représentation doivent être étudiées at-
« tentivement et adoptées dans la mesure où elles peu-
« vent rendre des services dans les conditions actuelles
« de l'industrie.

« Je crois que le mode de représentation le plus
« efficace est celui qui commence par le Conseil d'usine
« où siègent les élus des ouvriers et des employés
« avec des séances mixtes où siègent à côté d'eux les
« représentants des patrons ; ces conseils se prolon-
« geront par des conseils de districts, des Congrès
« annuels des industries similaires, des Congrès de
« l'industrie de toute la nation et des Congrès des
« industries de toutes les nations.

« Je crois que l'application des principes justes ne
« peut manquer de produire de bonnes relations, que
« la lettre tue et l'esprit vivifie, que la forme est
« secondaire tandis que les sentiments et les convic-
« tions ont la plus haute importance, et que c'est

« seulement dans la mesure où les patrons seront
« animés de l'esprit de justice, de « fair play » et de
« fraternité que les systèmes fonctionneront à l'avant-
« tage de tous » »

Le monde entier paraît de nos jours s'intéresser à la question des « Conseils d'Usines » ; il semble que de l'adoption d'un système analogue à ceux que nous venons d'étudier doive résulter la bonne entente entre le Capital et le Travail. C'est ainsi que la question a été étudiée à la dernière session (16-18 octobre 1921) que « l'Association Internationale pour la Protection légale des Travailleurs » a tenu à Genève et a été retenue pour être inscrite en tête de l'ordre du jour des travaux de la prochaine assemblée.

Vu

Le Doyen,

F. LARNAUDE

Vu :

Le président de la thèse,

ROLLAND

Vu et permis d'imprimer :

*Le Recteur de l'Académie
de Paris,*

APPELL.

ANNEXE I

**Plan de Représentation démocratique
adopté par la
Philadelphia Rapid Transit Company**

PLAN DE REPRÉSENTATION DÉMOCRATIQUE.

Droit de Suffrage

1^o Les ouvriers pourront voter librement pour nommer leurs représentants devant conclure les divers contrats collectifs.

2^o Ces représentants seront réunis en comités suivant une organisation particulière.

Procédure.

L'affaire est subdivisée en départements et chaque département comprend lui-même un certain nombre de groupes.

Les Conflits entre l'employeur et ses employés seront réglés par l'intermédiaire de :

- 1^o Les comités de groupe ;
- 2^o Les comités de département ;
- 3^o Les comités généraux ;
- 4^o Le conseil d'arbitrage.

Un conflit local sera étudié par le comité du groupe où il aura pris naissance ; si celui-ci n'arrive pas à un règlement on a recours au comité de département puis en cas de nouvel insuccès, au comité général et enfin en dernier lieu au conseil d'arbitrage.

Toutes les demandes doivent être soumises par écrit au conseil intéressé en faisant ressortir brièvement toutes les caractéristiques du conflit.

Pour les discussions introduites devant les comités de département et les comités généraux, les délégués patronaux et ouvriers assisteront à toute l'instruction. Le vote a lieu séparément et par ordre, l'affaire étant close quand la majorité patronale est d'accord avec la majorité ouvrière.

Il est entendu que les discussions doivent être entièrement libres; cependant pour faciliter la procédure chacun des ordres peut se retirer pour discuter séparément et voter; le vote a lieu par bulletins fermés qui sont dépouillés par le secrétaire en assemblée mixte plénière.

Comités de groupe.

Les ouvriers de chaque groupe nomment deux représentants qui sont classés n° 1 et n° 2 suivant le nombre de voix qu'ils ont obtenues; ils forment le comité ouvrier de groupe. L'employeur nomme également par groupe deux représentants qui forment le comité patronal pour le groupe considéré.

Les délégués ouvriers sont élus pour une période d'un an; ils devront représenter fidèlement les opinions de leurs camarades, donner toute leur attention aux affaires en cours et faire bénéficier leurs électeurs de toutes leurs connaissances et expérience.

Les ouvriers de chaque groupe devront s'assembler au moins une fois tous les trois mois pour assister à un compte rendu de leurs élus.

Elections.

Les dates et heures des élections seront fixées de telle façon que les ouvriers qualifiés pour être électeurs puissent être présents; de plus, elles seront affichées bien en vue vingt-et-un jours avant la date de l'élection.

Toutes les élections se feront au scrutin secret sous la direction d'un comité de trois membres choisis par le comité ouvrier du département correspondant au groupe en question.

Tous les bulletins de vote accompagnés d'un rapport du comité d'élection sont envoyés immédiatement au conseil de département.

Dans le cas de vacance résultant du décès, du départ ou de l'incapacité d'un délégué, le second représentant restera seul jusqu'à une nouvelle élection qui aura lieu suivant les règles édictées pour la première.

Qualification des Electeurs.

Pour être électeur, il faut avoir six mois de service à la compagnie; ce service aura dû être continu; l'électeur n'aura dû occuper aucun poste de direction.

Les électeurs devront pour le scrutin se présenter aux heures convenues. Les noms des votants (hommes ou femmes) qualifiés pour participer au vote seront affichés dans l'usine trois jours avant le scrutin.

Règles pour l'éligibilité.

Pour être éligible, il faut avoir été au moins pendant deux ans au service de la Compagnie et cela d'une façon continue.

Les délégués du service transport devront avoir le grade de mécanicien ou un équivalent.

Les candidats devront remettre au secrétaire au moins treize jours avant l'élection une demande revêtue de la signature d'au moins sept ouvriers possédant toutes qualités requises pour être électeurs. Il est entendu qu'un ouvrier ne devra pas signer plus d'une demande de candidature.

Pour être élu il faut n'avoir eu aucune relation avec la direction.

Comités de département.

Les employés des différents services seront représentés aux comités de départements par des délégués librement élus.

Les services suivants seront représentés :

Transports;

Bâtiments et matériel;

Electricité;

Voie;

Administration générale des bureaux.

Le Comité de département est formé de tous les

représentants des groupes rentrant dans le département.

Les comités de département ouvrier et patronal nommeront chacun un président.

Les secrétaires des comités généraux serviront de secrétaires pour les différents comités de départements mais ne pourront voter.

Réunions.

Les comités de départements se réuniront régulièrement tous les deux mois; d'autre part des sessions extraordinaires pourront être convoquées sur la demande adressée au secrétaire par cinq délégués.

Toute réunion régulière ou extraordinaire devra comprendre au moins cinq membres.

Comité Général.

Les membres des conseils de départements éliront chacun tous les ans deux de leurs membres; l'assemblée de ces élus formera le comité général ouvrier.

Le comité général patronal est nommé directement par l'administration.

Quand une vacance se produit au sein des comités généraux, elle est comblée immédiatement suivant la procédure ci-dessus.

Les comités généraux ont le pouvoir de modifier ou d'affirmer les décisions des comités inférieurs.

Réunions.

Les comités généraux se réuniront régulièrement, le troisième mardi de chaque mois ; sur demande écrite faite par l'un des délégués, les comités peuvent être convoqués en dehors de ces dates.

Pour que les décisions soient valables, il faut au moins la présence des deux tiers des représentants.

Conseil d'arbitrage.

Dans le cas où on n'aurait pu arriver à résoudre le conflit au moyen des organismes que nous venons de décrire, deux arbitres seront nommés l'un par le conseil ouvrier, l'autre par le conseil patronal, un troisième arbitre étant choisi par les deux premiers ; faute d'accord sur ce choix on demandera au recteur de l'Université de Pensylvanie, au Président de la Commission des Services publics et au Président de la Chambre de Commerce de servir d'arbitres supplémentaires.

Faute d'unanimité, les décisions seront prises à la majorité.

ANNEXE II

Liste des Entreprises ayant admis une représentation démocratique des Employés

(D'après enquête du National Industrial Conference Board)

Nom de la Compagnie	Ville	Date de l'introduction du plan	Type du plan
Acme Wire Company, (The) ..	New Haven, Conn.	1918	Ltd.
American et British Mfg. Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
American Cash Register Company, (The)	Saginaw, Mich. .	1918	N. W. L. Bd
American La France Fire Engine Company	Elmira, N. Y.		E. P.
American Multigraph Company	Cleveland, Ohio	1919	Gov'tal
American Rolling Mill Company	Middletown, Ohio	1918	Ltd.
American Shipbuilding Company (8)	Cleveland, Ohio	1917	S. L. A. Bd.
American Tube et Stamping Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Atlantic Corporation, (The) ..	Portsmouth, N. H.	1918	S. L. A. Bd.
Atlantic Works	East Boston, Mass.	1918	S. L. A. Bd.
Automatic Machine Company.	Bridgeport, Conn. .		N. W. L. Bd
Bath Iron Works, Limited	Bath, Maine	1918	S. L. A. Bd.
Bethlehem Shipbuilding Corporation, Ltd. (5)	Quincy, Mass.	1919	S. L. A. Bd.
Bethlehem Steel Corporation (4)	Bethlehem, Pa.	1918	E. P. et N.W
Bilton Machine Tool Company.	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Black Rock Mfg. Company ...	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Blumenthal, Sidney et Company Inc	Shelton, Conn.	1917	Gov'tal
Bostwick-Lyons Bronze Company	Waynesboro, Pa.	1918	N. W. L. Bd
Boudreau, Henry A, Company.	Bridgeport, Conn	1919	Br. P.
Bowser, S. F. et Company, Inc.	Fort Wayne, Ind.	1919	E. P.
David B. Edmund, Inc.	Paterson, N. J.	1919	Gov'tal
Decker, Jacob E. et Sons	Mason City, Iowa	1918	N. W. L. Bd
Demuth, Wm. et Co	New York, N. Y.	1917	Gov'tal
Doehler Die Castings Company	Brooklyn, N. Y.	1919	E. P.
Dutchess Mfg. Company	Poughkeepsie, N. Y	1918	E. P.
Durham Hosiery Mills	Durham, N. C.	1919	Gov'tal
Eastern Malleable Iron Company	Bridgeport, Conn.	1918	N. W. L. Bd
Eastern Mfg. Company	Bangor, Maine	1918	Ltd.
Electric Cable Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Elgin National Watch Company	Elgin, Ill.	1918	E. P.

1. Voir abréviations, p. 112. Les nombres indiqués entre parenthèses à la suite du nom de la firme donne le nombre de succursales,

Nom de la Compagnie	Ville	Date de l'introduction du plan	Type du plan
Everlastik, Incorporated	Bridgeport, Conn.	1918	E. P.
Fairbanks, Morse et Company.	Beloit, Wis.	1919	Ltd.
Feeney Tool Company, Inc.	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Friedlander Brady Knitting Mills	Chicago, Ill.	1919	Gov' tal
Frick Company, Inc	Waynesboro, Pa.	1918	N. W. L. Bd
Garner Print Works and Bleachery	Wappinger Falls, N. Y.	1919	E. P.
General Electric Company	Lynn, Mass.	1918	N. W. L. Bd
General Electric Company	Pittsfield, Mass.	1918	N. W. L. Bd
General Electric Company	Taunton, Mass.	1918	E. P.
Geometric Tool Company, (The)	New Haven, Conn.	1914	Ltd.
Globe-Wernicke Company	Cincinnati, Ohio	1919	Ltd.
Goodyear Tire et Rubber Company (The)	Akron, Ohio	1919	Gov' tal
Hart, Shaffner et Marx	Chicago, Ill.	1911	E. P.
Handy et Harman	Bridgeport, Conn.	1918	N. W. L. Bd
Harris, H. E. Engineering Company	Bridgeport, Conn.	1916	E. P. et Br.
Bradley Machine Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Bridgep Malleable Iron Works.	Bridgeport, Conn.	1918	N. W. L. Bd
Bridgeport Brass Company (3).	Bridgeport, Conn.	1918	E. P.
Bridgeport Chain Company	Bridgeport. Conn.	1919	Br. P.
Bridgeport Coach Lace Company (The)	Bridgeport. Conn.	1918	N. W. L. Bd
Bridgeport Cutter Works, Inc (The)	Bridgeport. Conn.	1919	Br. P.
Bridgeport Deoxidized Bronze et Metal Company	Bridgeport, Conn.	1119	N. W. L. Bd
Bridgeport Die and Machine Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Bridgeport Hardware Mfg. Corp.	Bridgeport. Conn.	1918	N. W. L. Bd
Bridgeport Metal Goods Mfg. Company, (The)	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Bridgeport Motor Company, Inc.	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Browning Company, (The)	Cleveland, Ohio	1917	Ltd.
Bryant Electric Company, (The)	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Burger Boat Company	Manitowoc, Wis	1918	S. L. A. Bd
Garde Stamping ant Tool Company	Saginaw, Mich.	1918	N. W. L. Bd
Colorado Fuel and Iron Company (5)	Denver, Colo.	1915	E. P.

Nom de la Compagnie	Ville	Date de l'introduction du plan	Type du plan
Connecticut Electric Mfg. Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Corn Products Refining Company (5)	Granite City, Ill.	1918	N. W. L. Bd
Coulter et Mackenzie Machine Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Cumberland Shipbuilding Company	Portland, Maine	1918	S. L. A. Bd.
Davis Coal and Coke Company.	Cumberland, Md.	1916	E. P.
Heppenstall Forge Company ..	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Hercules Powder Company ...	Wilmington, Del.	1918	E. P.
Hickey-Freeman Company....	Rochester, N. Y.	1915	C. U.
Holld, H. P., et Sons	Boston, Mass.		E. P.
Holt Manufacturing Company.	Peoria, Ill.	1919	E. P.
Housatonic Machine et Tool Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Harvey, Hubbell, Inc	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Hydraulic Pressed Steel Company, (The) (3).....	Cleveland, Ohio	1919	Ltd.
Inland Steel Company (2)	Indiana Harbor Ind	1919	E. P.
International Harvester Company (19)	Chicago, Ill.	1919	E. P.
International Tool et Gauge Co.	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Irving-Pitt Manufac. Company	Kansas-City, Mo.	1917	E. P.
Jahncke Shipbuilding Company, Inc	New-Orléans, La.	1918	S. L. A. Bd.
Jeffrey Mfg. Company, The ...	Columbus, Ohio		Ltd.
Joseph et Feiss Company	Cleveland, Ohio	1915	C. U.
Knox Hat Company, Inc	Brooklyn, N. Y.	1919	E. P.
Lacrosse Plow Company	La Crosse, Wis.	1919	E. P.
Lake Torpédo Boat Company, (The)	Bridgeport, Conn.	1918	S. L. A. Bd
Landis Tool and Machine Company	Waynesboro, Pa.	1918	N. L. W. Bd
Leeds and Northrup Company.	Philadelphia, Pa..	1918	C. U.
Lindstrom Die, Tool et Gauge Works, Inc	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Locomotive Company of Amer. (The)	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Louisiana Shipbuilding Corporation	Slidell, La.	1918	S. L. A. Bd.

Nom de la Compagnie	Ville	Date de l'introduction du plan	Type du plan
Lowe S. et Sons Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Lufkin Rule Company	Daginaw, Mich.	1918	N. W. L. Bd
Lukens Steel Company	Coatesville, Pa.	1918	E. P.
McDougall-Duluth Company .	Duluth, Minn.	1918	S. L. A. Bd.
Manufacturers' Iron Foundry .	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Mason Machine Works	Taunton, Mass.	1918	N. W. L. Bd
Max Ams Machine Company, (The)	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Midland Bridge Company, (The)	Houston, Texas	1918	S. L. A. Bd.
Midvale Steel et Ordonance Company (3)	Philadelphia, Pa.	1918	E. P.
Miller Lock Company	Philadelphia, Pa.	1918	E. P.
Milwaukee Electric Railway et Lighy Company	Milwaukee, Wis.	1918	C. U.
Mobile Shipbuilding Company.	Mobile, Ala.	1819	S. L. A. Bd.
Morse Dry Dock et Repair Com- pany	New-York, N. Y.	1918	E. P.
New England Wire Machinery Company (The)	New Haven, Conn.	1918	Ltd.
New York Central Iron Works Company, Inc.	Hagerstown Md.	1918	N. W. L. Bd
New York Shipbuilding Compa- ny	Camcen, N. J.	1918	S. L. A. Bd.
Newburgh Shipyards, Inc	Newburgh, N. Y.	1918	S. L. A. Bd
Nilson, A. H., Machine Compa- ny, (The)	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Nunn, Busch et Weldon Shoe Company	Milwaukee, Wis.	1915	C. U.
Ohio Locomotive Crane Compa- ny	Bucyrus, Ohio	1918	E. P.
Packard Piano Company	Fort Wayne, Ind.	1913	Gov'tal
Palmolive Company, The	Milwaukee, Wis.	1919	C. U.
Passaic Metal Ware Company	Passaic, N. J.	1918	Gov'tal
Perth Amboy Dry Dock Com- pany	Petrh Amboy, N. J.	1918	Ltd.
Philadelphia Rapid Transit Company	Philadelphia, Pa...	1918	C. U.
Pittsfield Machine et Tool Com- pany	Pittsfield, Mass.	1919	N. W. L. Bd
Plimpton Press	Norwood, Mass.	1915	Ltd.
Plumb, Fayette R. Inc.	Philadelphia, Pa.	1918	E. P.

Nom de la Compagnie	Ville	Date de l'introduction du plan	Type du plan
Portland Company	Portland Maine		Ltd.
Precision Gauge and Tool Company	Bridgeport, Conn.		
Printz-Diederman Company ..	Cleveland, Ohio		
Printz-Biederman Company...	Cleveland, Ohio	1914	Gov' tal
Procter et Gamble Company .	Cincinnati, Ohio	1918	E. P.
Reading Iron Company	Reading, Pa.	1918	N. W. L. Bd
Red Star Milling Company, ...	Wichita, Kan.	1919	N. W. L. Bd
Remington Arms Bridgeport	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Remington Typewriter Company	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Remington U. M. C. Works ...	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Rodgers, George F. and Company	Astoria, Ore.	1917	S. L. A. Bd.
Simplex Wire et Cable Company	Boston, Mass. .		Ltd.
Singer Mfg. Company, The ...	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Smith, W. T. Mfg. Company .	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Sprague Electric Works of General Electric Company	Blomfield, N. J.	1918	E. P.
Sprague Meter Company	Bridgeport, Conn.	1918	N. W. L. Bd
Standard Coupler Company ..	Bridgeport, Conn.	1919	Br. P.
Standard Oil Company of New Jersey (2)	Bayonne, N. J.	1918	E. P.
Standard Oil Company of Indiana	Whiting, Ind.	1919	P.
Standard Wheel Company ...	Terre-Haute, Ind.	1918	N. W. L. Bd
Sunville Baking Company	Pueblo, Colo.		N. W. L. Bd.
Timken-Detroit Axle Company	Detroit, Mich.	1919	E. P.
Toledo Shipbuilding Company, (The)	Toledo, Ohio	1918	S. L. A. Bd.
Troutwune, George F. et Sons Company	Gloversville, N. Y.	1919	E. P.
United Railways and Electric Company of Baltimore, (The)	Baltimore, Md.	1918	C. U.
Virginia Bridge et Iron Company	Roanoke, Ill.	1918	N. W. L. Bd
Walworth Mfg. Company	Kewanee, Ill.	1919	N. W. L. Bd
Western Union Telegraph Co, The	New York, N. Y.	1918	C. U.
Westinghouse Electr. et Mfg. Cy	East Pittsbur, Pa	1919	E. P.
White Motor Company (The) .	Cleveland Ohio	1914	Ltd.

Nom de la Compagnie	Ville	Date de l'introduction du plan	Type du plan
Willys-Overland Company, (The)	Toledo, Ohio	1919	E. P.
Wolverine Brass Works	Grand Rapids, Mich.	1918	N. W. L. Bd
Youngstown Sheet et Tube pany	Youngstown, Ohio	1918	E. P.
Yale et Town Mfg. Company, The	Stamford, Conn.	1919	E. P.

N. W. L. B. D. = Conseils imposés par le comité National du Travail du Guerre.

Br. P. = Bridgeport Plan.

S. L. A. Bd. = Conseils imposés par le Comité de règlement du travail dans les chantiers maritimes.

Ltd. = Plan limité à une faible compétence ouvrière.

C. U. = Syndicat de Compagnies.

Gov' tal = Type gouvernemental.

E. P. = Formes diverses.

Bibliographie

- Ch. Cestre.** — Production industrielle et Justice sociale en Amérique, 1921.
- J. Godart.** — Les clauses du Travail dans le traité de Versailles, 1920.
- B. Pinot.** — L'organisation permanente du travail (mai 1921)
- M. Turmann.** — Problèmes sociaux du Travail Industriel, 1921
— Activités sociales, 1921.
- C. Nicaise.** — *Semaine sociale de France*, XII^e session, 1920.
- J. Granier.** — Les Actions de Travail, 1910.
- E. Laskine.** — Le Socialisme suivant les peuples, 1920.
- M. Bar.** — L'Organisation et l'Action Syndicale dans la typographie française, 1907.
- Vanderwelde.** — Le collectivisme et l'évolution industrielle, 1921.
- M. Bloomfield.** — Problems of Labor, 1920.
- A. Arnau.** — La participation des Travailleurs à la gestion des entreprises, 1921.
- D^r Sand.** — Enquête sur le travail industriel aux Etats-Unis, 1920.
- Commons.** — Trade-unionin and Labor Problems. Works Councils in the United States (National industrial Conference Board).
- L. Jouhaux.** — La Houille blanche, une solution ouvrière.
- E. Antonelli.** — Les Actions du Travail.
- F. Fagnot.** — La Part du Travail dans la gestion des Entreprises (2 volumes).

R. Picard. — Le Contrôle ouvrier sur la gestion des Entreprises, 1922.

D'une façon générale les revues et journaux suivants : *International Molders' Journal*; *Industrial Management*; *Iron Age*; *Machinery*; *American Machinist*; *La Réforme sociale*; *La Machine moderne*; *L'Usine*; *la Journée industrielle*; *l'Information ouvrière et Sociale*; *The Amalgamated Journal (Iron, Steel and tin Workers)*.

Sur l'ensemble du mouvement concernant les conseils d'usine dans tous les pays du monde, on trouvera une bibliographie très complète dans « *Modern social movements* » par Saval Zimand, édité en 1921 par la W. Wilson Company à New-York.

Table des Matières

CHAPITRE PREMIER. — Introduction	7
CHAPITRE II. — Evolution et histoire des Conseils d'Usines aux Etats-Unis	13
CHAPITRE III. — Election des représentants des employés. Désignation des représentants des employeurs. Procédure.	25
CHAPITRE IV. — Attributions et buts des Conseils d'Usines. Questions faisant toujours partie de la compétence des Conseils d'Usines. Questions ne rentrant pas obligatoirement dans la • compétence des Conseils d'Usines.	37
CHAPITRE V. — Différentes sortes de Conseils d'Usines	51
CHAPITRE VI. — Le contremaître et le Conseil d'Usine	63
CHAPITRE VII. — Les Syndicats et les Conseils d'Usines	69
CHAPITRE VIII. — L'action du Gouvernement	77
CHAPITRE IX. — Résultats obtenus par l'institution de Conseils d'Usines	81
CHAPITRE X. — Conclusion	91
ANNEXE I. — Plan de représentation démocratique adopté par la Philadelphia Rapid Transit Company. Droit de suffrage. Procédure; Comités de groupes; Elections; Qualification des Electeurs; Règles sur l'éligibilité; Comités de département; Réunions; Comité général; Réunions; Conseil d'arbitrage	97
ANNEXE II. — Liste des entreprises ayant admis une représentation démocratique des employés	105
Bibliographie	113

